

# VU Research Portal

## In conflict, een geschiedenis van kennismanagement

Lammers, I.S.

2003

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Lammers, I. S. (2003). *In conflict, een geschiedenis van kennismanagement*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. VU.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

**In conflict, een geschiedenis van kennismanagement**

*Voor Sicco,  
die zijn eigen weg nog moet vinden*

ISBN 90 5170 695 2

Omslag ontwerp: Crasborn Graphic Designers bno, Valkenburg a.d. Geul

© 2003, I.S. Lammers

This book is no. 306 of the Tinbergen Institute Research Series, established through cooperation between Thela Thesis and the Tinbergen Institute. A list of books, which already appeared in the series, can be found in the back.

VRIJE UNIVERSITEIT

# **In conflict, een geschiedenis van kennismanagement**

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan  
de Vrije Universiteit Amsterdam,  
op gezag van de rector magnificus  
prof.dr. T. Sminia,  
in het openbaar te verdedigen  
ten overstaan van de promotiecommissie  
van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde  
op dinsdag 20 mei 2003 om 15.45 uur  
in de aula van de universiteit,  
De Boelelaan 1105

door

**Irene Sandrina Lammers**

geboren te Nijmegen

promotoren: prof.dr. A.A.I. Holtgreffe  
prof.dr.ir. M.C.D.P. Weggeman  
copromotor: dr. E.R.K. Spoor

## Voorwoord

Het boek dat hier voor u ligt is het resultaat van een promotieonderzoek dat in het totaal acht jaar heeft geduurd. Acht jaar! In dezelfde tijd had ik carrière kunnen maken, de wereld kunnen rondreizen, vele kinderen ter wereld kunnen brengen, een bedrijf kunnen starten of een roman kunnen schrijven. In plaats daarvan heb ik ervoor gekozen om het experiment aan te gaan om te proberen kennismanagement bij de Succes Bank in te voeren, en om op basis van deze ervaringen een wetenschappelijk proefschrift te schrijven. Hoewel deze weg regelmatig bochtig en haast onbegaanbaar leek, waren de mooie vergezichten die er af en toe te bewonderen waren, en het inzicht in mijn eigen kennis en kunde die met het bewandelen van dit pad werd verkregen, de moeite dubbel en dwars waard.

Ik ben heel wat mensen dank verschuldigd voor het gemakkelijker of plezieriger maken van de route die ik heb bewandeld. In de eerste plaats wil ik mijn promotor Guus Holtgreffe en mijn copromotor Edu Spoor bedanken. Hun rotsvaste vertrouwen dat dit promotietraject tot een goed einde gebracht zou worden, hielp me op cruciale momenten over mijn eigen twijfels heen. Guus, ik denk met genoegen terug aan de plezierige besprekingen die we hielden bij jou thuis. Edu, bedankt voor je wijsheid en geduld bij al die gesprekken die we over de jaren hielden en die me hielpen bij het vinden van mijn eigen weg.

*A room of one's own*, dat zag Virginia Woolf (1882 – 1941) als de belangrijkste voorwaarde voor de intellectuele ontwikkeling van de vrouw. Mijn 2<sup>e</sup> promotor Mathieu Weggeman wil ik bedanken om, halverwege mijn promotietraject, mij te helpen aan een eigen werkkamer in Eindhoven en daarmee aan de rust en de stabiliteit die nodig is om een proefschrift tot een goed eind te brengen. Mathieu, bedankt ook voor de coachingsgesprekken in het Holliday Inn en het lezen en commentariëren van de vele teksten die aan dit proefschrift ten grondslag lagen. Gedurende korte tijd zijn ook Frans van Eijnatten en Hans van der Bij als begeleider betrokken geweest bij mijn onderzoek. Beiden wil ik bedanken voor de waardevolle adviezen en de ondersteuning die zij hebben geleverd.

Bij de Succes Bank, het bedrijf waarbij ik het actieonderzoek deed waarop dit proefschrift is gebaseerd, zijn er diverse mensen aan wie ik dank verschuldigd ben. Wil Spronk, Flip Niesten en Hans Konstapel voor de inspirerende begeleiding in het eerste uur. Karel Kooter, Thomas ten Kortenaar, Robert Langefeld, Ernst Planting, Johan Theunisse en Peter Verhoeven voor hun ondersteuning bij mijn missie om kennismanagement in te voeren, soms over de grenzen van hun eigen verantwoordelijkheid heen.

Met grote warmte denk ik terug aan diverse collega-aio's met wie ik over de tijd heen voor kortere of langere tijd de ervaringen over het promoveren heb kunnen delen en heb kunnen discussiëren over de inhoudelijke vraagstukken van dit proefschrift. Heico van der Blonk van de Vrije Universiteit, Mieke Oostra en Annelise de Jong van de NOBO cursus methodologie en het AIO netwerk 'Kennis en Leren in Organisaties' met onder meer Niels Ingvar Boer en René Brohm, en Hans Berends en Jan Peter Vos van de capaciteitsgroep Organisatiekunde waren allen heel stimulerend in het enthousiasme waarmee zij onderzoek doen. Ik hoop dat onze wegen elkaar nog eens kruisen en dat jullie inzicht en enthousiasme

ervoor zal zorgen dat universiteiten de intellectuele vrijplaatsen blijven die ze zouden moeten zijn.

Ik heb het geluk gehad, dat ik dit proefschrift heb mogen schrijven binnen twee leuke vakgroepen. In de eerste jaren van dit promotieonderzoek was dat de vakgroep BIK, later uitgebreid tot de afdeling IML, aan de Vrije Universiteit. Hier zorgden naast bovengenoemden ook mijn kamergenoten Michael Heng en Marleen Huysman, en verder onder anderen Mike Newman, Han Gerrits, Gerlof Sijtsma, Zuzana Sasovova, Marcel Creemers, Taco Strasser en Frank Derksen voor een levendige en stimulerende werkomgeving, en vele gezellig uurtjes in het Bruin Café. In de latere jaren van dit promotieonderzoek vond ik een tweede thuis bij de vakgroep Organisatiekunde van de Technische Universiteit Eindhoven. Bedankt, Joan van Aken, Frank Bakema, Bonnie Beerkens, Victor de Bruin, Cees Draijer, Geert Duijsters, Joop Halman, Koen Heimeriks, Marion van den Heuvel, Allard Kastelein, Jimme Keizer, Charmianne Lemmens, Jan Meijer, Arie Nagel, Ger Post, Isabelle Reymen, Jan Ulijn, Marjan Verbeek en Bèr Verzellenberg voor de gezelligheid van de koffie-met-taart, de lunches, vakgroepsuitjes en gesprekken.

De tekst in dit proefschrift zou er heel anders uitgezien hebben, als niet diverse personen mijn teksten nauwgezet doorgelopen hadden. Allereerst zijn er de onmisbare bijdragen geweest van mijn promotoren Guus Holtgreffe en Mathieu Weggeman, en mijn copromotor Edu Spoor. Ook mijn paranimfen Hans Berends en Mireille Schriek, en Frank Bakema, Els van Bommel, Zuzana Sasovova en Mieke Oostra hebben door teksten te lezen een steentje bijgedragen aan de totstandkoming van dit proefschrift. Mijn moeder Rietje Lammers-Nusselder en mijn zus Esther Lammers wil ik bedanken voor het lezen en corrigeren van mijn hoofdstuk 4. I would like to thank David and Sara Ockwell for correcting my English summary. Ten slotte gaat mijn dank uit naar Machiel Karskens, Willem Koot, Bas Kee en Léon de Caluwé voor het lezen, becommentariëren en positief beoordelen van dit proefschrift.

Mijn familie, schoonfamilie en vrienden wil ik bedanken voor hun support en het blijven vragen hoe het met het proefschrift gaat. Mijn laatste woord van dank gaat uit naar mijn lief Rard de Leeuw, voor het door dik en dun aan mijn zijde staan. Moppie, het boek hoeft niet meer gelezen te worden.

Eindhoven, Maart 2003

## Inhoudsopgave

<b>1. Onderwerp en opzet van dit onderzoek .....</b>	<b>1</b>
1.1 Een geschiedenis van kennismanagement .....	1
1.2 Achtergronden bij de studie van kennismanagement .....	3
1.2.1 De postindustriële samenleving en de kenniseconomie .....	3
1.2.2 Het academisch debat over kennismanagement .....	6
1.2.3 Kennismanagement in de praktijk .....	12
1.2.4 Kritiek, eigen richting en eerste onderzoeksvraag .....	16
1.3 Achtergronden bij de etnografische verslaglegging .....	19
1.3.1 Voortgeschreden inzicht .....	19
1.3.2 Het debat over kennis als sociale constructie .....	21
1.3.3 Conclusie en tweede onderzoeksvraag .....	26
1.4 Achtergronden bij het gebruik van Foucault .....	28
1.4.1 Kritische en postmoderne onderzoeken naar kennis(management) .....	28
1.4.2 Foucault als inspiratiebron .....	33
1.4.3 Naar een nieuw evenwicht: twee nieuwe onderzoeksvragen .....	34
1.5 Onderzoeksmodel en relevantie van de studie .....	37
1.5.1 Schematisch overzicht van dit onderzoek .....	37
1.5.2 Bijdragen aan het wetenschappelijk debat .....	38
1.5.3 Maatschappelijke relevantie van dit onderzoek .....	41
1.6 Opbouw van het boek .....	43
 <b>2. Methoden van onderzoek .....</b>	 <b>45</b>
2.1 Inleiding .....	45
2.2 Veldonderzoek naar kennismanagement .....	46
2.2.1 Wetenschappelijke achtergrond: de bedrijfskunde .....	46
2.2.2 Keuze voor de IT organisatie van de Succes Bank .....	48
2.2.3 Keuze voor actieonderzoek .....	49
2.2.4 Introductie en vooronderzoek .....	52
2.2.5 Socialisatie en andere initiatieven .....	53
2.2.6 Interventies en dataverzameling bij de invoering .....	55
2.2.7 Evaluatie en vertrek .....	57
2.3 Bedrijfskundige analyse .....	59
2.4 Constructie van de etnografie .....	61
2.4.1 Een andere koers .....	61
2.4.2 Herziening onderzoeksmethodologie: van actieonderzoek naar etnografie .....	62
2.4.3 Herziening van het wetenschapsmodel: van toetsen naar interpreteren .....	66
2.4.4 Herziening van het organisatiekundige beeld .....	68
2.4.5 Schrijven (I) Van empirische gegevens naar een samenhangend verhaal .....	70
2.4.6 Schrijven (II) Schrijfstijl .....	73
2.4.7 Stijlconventies .....	77
2.5 Keuze voor het gebruik van Foucault .....	79



<b>3. Bedrijfskundige analyse.....</b>	<b>81</b>
3.1 Inleiding .....	81
3.2 Beschrijving van een KM interventie .....	82
3.2.1 Probleemidentificatie .....	82
3.2.2 Analyse van het KM probleem .....	85
3.2.3 KM praktijken: alternatieven en selectie .....	88
3.2.4 De KM invoering.....	93
3.2.5 Evaluatie van de KM interventie.....	100
3.3 Conclusies .....	105
3.4 Vooruitblik .....	109
<b>4. De geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank.....</b>	<b>113</b>
4.1 Aanleiding en start van het onderzoek .....	113
4.2 Aan het werk .....	123
4.2.1 De eerste stappen.....	123
4.2.2 Op zoek naar legitimiteit .....	129
4.2.3 Werken aan 'awareness'.....	144
4.2.4 Verschuivende panelen.....	151
4.3 Nieuwe start.....	224
4.3.1 Verwarring alom: de reorganisatie.....	224
4.3.2 De opdracht.....	234
4.3.3 Het schrijven van het projectvoorstel.....	256
4.3.4 De doorn uit het vlees .....	261
4.4 Intermezzo: wachten .....	266
4.5 Start van het project KM .....	268
4.5.1 De heidesessie .....	268
4.5.2 Start van de uitvoering.....	283
4.5.3 Strategische Project Managers.....	297
4.5.4 Elders in het project.....	308
4.5.5 Programmamanagement .....	315
4.6 Crisis.....	322
4.6.1 Het OPM in de knel.....	322
4.6.2 Onderuit .....	329
4.6.3 In the picture .....	339
4.6.4 Capaciteit .....	361
4.6.5 Het einde.....	365
4.6.6 Epiloog.....	378
<b>5. Twee Foucault-analyses .....</b>	<b>379</b>
5.1 Inleiding .....	379
5.2 Leven en werk van Michel Foucault .....	381
5.3 De adoptie van kennismanagement .....	386

5.3.1 Inleiding.....	386
5.3.2 Aanpak van analyse: eventualisatie .....	388
5.3.3 Verklaring voor de adoptie van KM .....	389
5.3.4 Samenvatting van de bevindingen.....	403
<b>5.4 De orde van het spreken.....</b>	<b>405</b>
5.4.1 Inleiding.....	405
5.4.2 De regie in handen.....	409
5.4.3 Beperking van variëteit in KM opvattingen.....	428
5.4.4 Utdunning van KM sprekers en KM spreekgelegenheden.....	438
5.4.5 Samenvatting van de bevindingen.....	450
<b>Bijlagen</b>	
I. Deelprojecten van het project KM bij de Succes Bank .....	453
II. Andere KM trajecten bij de Succes Bank.....	466
III. Organisatiestructuur IT organisatie .....	475
IV. Overzicht Succes Bank-specifieke begrippen.....	479
V. Referentielijst personen Succes Bank.....	483
<b>Samenvatting .....</b>	<b>486</b>
<b>Summary .....</b>	<b>490</b>
<b>Referenties.....</b>	<b>493</b>
<b>Curriculum Vitae .....</b>	<b>507</b>

## Figuren

FIGUUR 1.1 DOEL IN EN VAN DE EERSTE STUDIE .....	18
FIGUUR 1.2 DOEL IN EN VAN DE TWEEDE STUDIE.....	26
FIGUUR 1.3 DOEL IN EN VAN DE DERDE STUDIE .....	35
FIGUUR 1.4 DOEL IN EN VAN DE VIERDE STUDIE .....	37
FIGUUR 1.5 MODEL VAN DIT ONDERZOEK .....	38
FIGUUR 2.1 ONTWIKKELING VAN PRAKTIJKTHEORIE VIA REGULATIE EN REFLECTIE.....	48
FIGUUR 2.2 DE HERMENEUTISCHE CIRKEL.....	67
FIGUUR 3.1 INVOERINGSORGANISATIE KENNISMANAGEMENT.....	94
FIGUUR 3.2 INVOERINGSORGANISATIE V/E DEELPROJECT KM.....	96

## Tabellen

TABEL 1.1 INDICATIES VOOR SNELHEID EN COMPLEXITEIT VAN KENNISONTWIKKELING .....	5
TABEL 1.2 VIER VORMEN VAN KENNISCONVERSIE.....	10
TABEL 1.3 COLLECTIEF WETEN OVER GRENZEN VAN TIJD EN RUIMTE HEEN .....	25
TABEL 2.1 BEOORDELING VAN KWALITEIT EN SUCCES VAN KM INTERVENTIE .....	60
TABEL 2.2 KENMERKEN VAN VERSCHILLENDE SCHRIJFSTIJLEN .....	74
TABEL 3.1 HET VELDONDERZOEK ALS KM INGREEP VOLGENS DE REGULATIEVE CYCLUS .....	82
TABEL 3.2 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP MANAGEMENTPROCESSEN EN - KENNIS .....	88
TABEL 3.3 KM PRAKTIJKEN TER VERBETERING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR.....	89
TABEL 3.4 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP HET IN KAART BRENGEN VAN KENNIS .....	89
TABEL 3.5 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP INDIVIDUELE EXPERTISEONTWIKKELING.....	90
TABEL 3.6 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP HET GEBRUIK VAN IT .....	90
TABEL 3.7 KM PRAKTIJKEN QUA CULTUUR.....	90
TABEL 3.8 KM PRAKTIJKEN QUA LEREN.....	91
TABEL 3.9 PROFIEL VAN KM DEELPROJECTEN.....	92
TABEL 3.10 PROFIEL KM -TRAJECEN .....	99
TABEL 3.11 PARALLELEN TUSSEN KENNISPROBLEMEN EN PROJECT-PROBLEMEN.....	102
TABEL 5.1 CHRONOLOGIE VAN GEBEURTENISSEN RONDOM DE ADOPTIE VAN KM .....	386
TABEL 5.2 OMSTANDIGHEDEN EN ARGUMENTEN VAN INVLOED OP DE ADOPTIE VAN KM .....	404
TABEL 5.3 GEBEURTENISSEN RONDOM HET SPREKEN OVER KENNISMANAGEMENT.....	407
TABEL 5.4 TOEPASSING VAN FOUCAULT'S PROCEDURES VAN UITSLUITING.....	427
TABEL 5.5 TOEPASSING VAN FOUCAULT'S INTERNE PROCEDURES.....	437
TABEL 5.6 TOEPASSING VAN FOUCAULT'S RESTRICTIEVE SYSTEMEN .....	448

## Intermezzo's

INTERMEZZO 1.1 TRENDMATIGE VERANDERINGEN.....	3
INTERMEZZO 1.2 KM PRAKTIJKEN IN INNOVATIEPROCESSEN .....	13
INTERMEZZO 1.3 KENMERKEN VAN EEN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIE.....	14
INTERMEZZO 2.1 DE SCHRIJFSTIJL VAN SUSAN WEIL.....	72
INTERMEZZO 2.2 HET PROBLEEM VAN DE REPRESENTATIE EN DE LEGITIMATIE .....	76

# 1. Onderwerp en opzet van dit onderzoek

## 1.1 Een geschiedenis van kennismanagement

In dit onderzoek staat een geschiedenis van kennismanagement centraal. Bij een Nederlandse internationale bank, in dit onderzoek de Succes Bank genoemd, werden ideeën over kennismanagement aangegrepen om een organisatieverandering te bewerkstelligen. Kennismanagement (ook wel *knowledge management* of KM genoemd) gaat uit van de gedachte, dat kennis voor veel organisaties een steeds belangrijker factor is voor het genereren van toegevoegde waarde en dat het daarom de moeite waard is het rendement op deze grondstof te verhogen. Kennismanagement wordt geassocieerd met een breed scala van technieken om te stimuleren dat organisatieleden kennis met elkaar delen of nieuwe kennis ontwikkelen. Intranetten en expertsystemen zijn IT gebaseerde voorbeelden van deze technieken, maar ook organisatorische technieken als teamgericht werken, het inventariseren en doelgericht ontwikkelen van kennis en/of competenties die van strategisch belang zijn, of supervisiebijeenkomsten gericht op het verhogen van de professionaliteit van de kenniswerkers in de organisatie kunnen onderdeel van een kennismanagementinspanning uitmaken. Hoe verschillend specifieke KM interventies ook kunnen zijn, het ideaalbeeld dat men veelal voor ogen heeft is een Lerende Organisatie, een organisatie waarbij het leren van organisatieleden, zelfstandig en met elkaar, mogelijk gemaakt door een leervriendelijk klimaat en de juiste structurele voorzieningen, optimaal verloopt.

Met de adoptie van kennismanagement sloot de Succes Bank zich aan bij een discussie over kennismanagement die zich mag verheugen in een gestaag groeiende belangstelling. De levendigheid en grootschaligheid van de discussie over kennismanagement laat zich goed illustreren aan de hand van de frequentie waarmee het voorkomt op het internet. Algemeen wordt aangenomen, dat kennismanagement als begrip ongeveer in 1994 voor het eerst werd gebruikt [bijvoorbeeld door Hedlund & Nonaka (1993), Hedlund (1994), Bohn (1994) en in Nederland door Weggeman & Boekhoff (1995)]. Een Alta Vista internet-zoekopdracht naar *knowledge management* leverde in 1999 al 54.000 webpagina's op, en dit aantal was in 2002 toegenomen tot 266.663 webpagina's. In vergelijking met andere managementconcepten heeft kennismanagement hiermee de discussie over *business process reengineering* (20.141 webpagina's in 2002) ingehaald, staat het op gelijke hoogte met (*total*) *quality management* (265.755 webpagina's in 2002) maar wordt het ruim voorbij gestreefd door het debat over *e-commerce* (4.013.147 webpagina's in 2002). En het blijft niet bij praten alleen: steeds meer bedrijven voeren KM in ter verbetering van hun interne bedrijfsvoering. Een onderzoek van KPMG in Groot Britannië, Europa en de Verenigde Staten in 2000 onder 423 bedrijven, laat zien dat 81% van de respondenten zegt een KM initiatief onder handen te hebben of te overwegen [KPMG, 2000].

De Succes Bank reserveerde ruim budget en creëerde een projectorganisatie met vooraanstaande organisatieleden om kennismanagement in de IT organisatie van theorie naar praktijk te brengen. Er werd een kennisinfrastructuur gecreëerd (een mix van Lotus Notes, intranet en internetaansluitingen) en er ging een aantal experimenten van start die erop gericht waren in specifieke 'kennisdomeinen' de kennisdeling te bevorderen op

manieren die in het kennisdomein in kwestie passend werd gevonden. Ondanks de beschikbaarheid van ondersteuning van het hoger management, de ruime beschikbaarheid van budget en de positieve houding die veel organisatieleden in beginsel hadden ten opzichte van kennismanagement, verliep de invoering moeizaam. Er waren tal van openlijke conflicten, onduidelijkheden, uiteenlopende verwachtingen, technische problemen, belemmerende regels, concurrerende projecten en stilzwijgende tegenwerkingen. Het aanvankelijke optimisme waarmee het management de KM-klus bij de kop had genomen, slonk langzaam maar zeker. De moeizame strevingen en conflicten monden uit in een besluit van het managementteam van de IT organisatie de projectorganisatie KM te ontslaan van zijn KM verantwoordelijkheid.

Vanuit een fascinatie voor het idee om kennis te gaan managen, besloot ik<sup>1</sup> in 1996 te proberen kennismanagement bij de Succes Bank in de praktijk te helpen brengen. Dit proefschrift is hierdoor niet alleen een verslag van een veranderkundige inspanning, maar het is tevens een verslag van een intellectuele ontdekkingsreis. Met vallen en opstaan leerde ik mijn achtergrond als bedrijfskundig ingenieur achter me te laten en de voor de situatie vereiste veranderkundige inzichten te ontwikkelen. De ontdekkingsreis eindigde niet in maart 1999 bij de climax en het einde van de geschiedenis van kennismanagement bij de Succes Bank. Vanuit de relatieve rust van de wetenschappelijke reflectie ging ik mijn leerervaringen bij de Succes Bank verkennen, met als doel een bijdrage te leveren aan het in kaart brengen en het uitbereiden van de diversiteit in betekenissen die aan kennismanagement kunnen worden toegekend. De pluriformiteit van het organisatiekundige debat diende hierbij als leidraad en inspiratiebron. Een zoektocht langs bedrijfskundige, sociaalconstructivistische en postmoderne studies binnen de organisatiekunde bracht me uiteindelijk bij het werk van de Franse filosoof Michel Foucault. Zijn teksten waren behulpzaam bij het begrijpen van de conflicten, twijfels en tegenstrijdigheden die deze intellectuele zoektocht hebben gekenmerkt.

Het proefschrift mondt uit in vier verschillende verhalen over het invoeringsproces van kennismanagement bij de Succes Bank en vier verschillende theoretisch geïnspireerde beelden van kennismanagement, die samen het resultaat van dit onderzoek vormen. Dit proefschrift leert zo over het gebruik en de bruikbaarheid van kennismanagement, over het collectieve proces van organisatorisch weten, over de achtergronden van de adoptie van kennismanagement en over de reden waarom de discussie over kennismanagement in een organisatie ook onvermijdelijk tot een einde komt. Het proefschrift leert daarnaast ook over reflexief wetenschappelijk onderzoek, de diversiteit aan en het effect van verschillende schrijfstijlen in wetenschappelijk onderzoek, en de waarde en het effect van het gebruik van het werk van Michel Foucault in organisatiekundig onderzoek.

---

<sup>1</sup> In dit proefschrift zal waar dat van toepassing is gebruik gemaakt worden van de ik-vorm bij het beschrijven van onderzoeksactiviteiten, keuzes en opvattingen. Ik breng hiermee de opvatting tot uitdrukking, dat wetenschapsbeoefening een inherent subjectieve bezigheid is, en dat het gekende niet los van de kenner kan worden gezien (zie ook subparagraaf 2.4.3). Omwille van de leesbaarheid en vanuit het respect voor de wetenschappers die mij zijn voorgedaan en mijn weg gebaad hebben, wordt het wetenschappelijk debat wel vanuit een objectief perspectief weergegeven. Natuurlijk spelen ook bij deze weergaven mijn subjectieve interpretaties en keuzes een belangrijke rol.

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven op de verschillende dimensies van dit onderzoek. In de volgende paragrafen 1.2, 1.3 en 1.4 wordt een overzicht gegeven van de diverse stromingen binnen het wetenschappelijk debat dat rondom kennismanagement wordt gevoerd. Uitgaande van deze debatten worden in deze paragrafen ook vier onderzoeksvragen verantwoord en geformuleerd. In 1.5 wordt een overzicht van de opzet van dit onderzoek gegeven, en wordt besproken wat de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is. Ten slotte wordt in 1.6 de structuur van dit proefschrift besproken.

## 1.2 Achtergronden bij de studie van kennismanagement

### *1.2.1 De postindustriële samenleving en de kenniseconomie*

Wij leven in een tijdperk waarin zich ingrijpende maatschappelijke veranderingen aan het voltrekken zijn. Door de komst van de computer en telecommunicatietechnologie is de manier waarop in onze samenleving informatie wordt verworven, bezeten en overgedragen principieel veranderd. Dit veroorzaakt ingrijpende veranderingen in de manier waarop onze samenleving functioneert, qua ingrijpendheid te vergelijken met de maatschappelijke omwentelingen van de industriële revolutie. Waar de industriële samenleving georganiseerd was rondom de beheersing van werkkrachten en de productie van goederen, wordt onze postindustriële samenleving meer en meer gekenmerkt door het gebruik van informatie en de creatie van kennis. Dit is in het kort de strekking van analyses van futurologen als Bell (1973), Toffler (1980), Reich (1991) en Castells (1989), die inmiddels zijn overgenomen en voortgezet door een breed publiek, inclusief beleidsmakers, wetenschappers, journalisten en adviseurs (zie ook intermezzo 1.1).

#### INTERMEZZO 1.1 TRENDMATIGE VERANDERINGEN IN SAMENLEVING EN ECONOMIE

In het wetenschappelijke en maatschappelijke debat over de manier waarop onze samenleving en onze economie aan het veranderen zijn, worden de volgende trendmatige veranderingen genoemd:

##### *Informatie- en Communicatie Technologie (ICT)*

Ontwikkelingen op het gebied van de ICT, zoals internet, televisie en mobile telefonie hebben ingrijpende invloed op de manier waarop in onze samenleving politiek wordt bedreven, wordt gestudeerd, wordt gewerkt en wordt gehandeld. De wereld lijkt kleiner, de communicatiedichtheid neemt toe, nagenoeg alle informatie is zonder veel problemen voorhanden en iedereen heeft de mogelijkheid om via een website zijn persoonlijk leven, denkbeelden of politieke opvattingen wereldkundig te maken. Op tal van manieren is onze sociale, politieke en economische orde hierdoor aan het veranderen. Voor bedrijven kan de toepassing van ICT leiden tot nieuwe handel, nieuwe producten of diensten, andere manieren van werken, andere arbeidsverhoudingen en een hogere arbeidsproductiviteit. Enige terughoudendheid is hierbij wel op z'n plaats: onderzoek laat zien dat ICT lang niet altijd haar beloften ten aanzien van productiviteitsstijging waarmaakt [Stratopoulos & Dehning (2000), David (1990), Brynjolfsson (1993)].

##### *Globalisering*

Ten opzichte van het industriële tijdperk hebben traditionele instituties en scheidslijnen niet langer de onaantastbare status die zij voorheen bezaten. Het postindustriële tijdperk kenmerkt zich door het vervagen van bestaande grenzen: grenzen tussen religies, culturen en

staatsvormen, maar ook grenzen tussen sectoren, tussen bedrijven of tussen werk- en privé-leven. Het wegvallen en herdefiniëren van de grenzen, maakt de weg vrij voor nieuwe vormen van samenwerken, organiseren of concurreren en maakt tevens de weg vrij voor andere vormen van professioneel, religieus of cultureel leven. Voor het bedrijfsleven is vooral van belang, dat door een voortschrijdende liberalisering van de markten, steeds minder markten door fysieke-, bureaucratische- of landsgrenzen afgeschermd zijn van wereldwijde concurrentie. Steeds meer bedrijven worden internationale spelers, die hun producten en diensten overal in de wereld zullen gaan afzetten. Globalisering betekent voor bedrijven een grote uitbereiding van het speelveld, en een intensivering van de concurrentie. Ook van werknemers wordt verwacht dat zij internationaal mobiel zijn, en kunnen samenwerken met mensen uit andere culturen en in andere tijdzones. ICT, zoals internet, groupware en teleconferencing, maakt hierbij veel mogelijk.

#### *Dematerialisering.*

De huidige economie is steeds minder afhankelijk van materiële grondstoffen en steeds meer afhankelijk van immateriële grondstoffen. Een steeds groter deel van de nederlandse economie (52% van het BNP, 57% van de werkgelegenheid [SCP, 2002b]) wordt gevormd door de dienstensector. De dematerialisering is niet alleen economiebreed waar te nemen, maar ook bij individuele bedrijven. Een indicator hiervoor is het verschil tussen markt- en boekwaarde van beursgenoteerde bedrijven [Weggeman, 2000]. Hieruit kan worden geconcludeerd dat financiële verslaglegging onvoldoende in staat is de immateriële waarde van bedrijven te documenteren [Economische Zaken, 1999].

#### *Toename aantal kenniswerkers*

Er ontwikkelt zich een nieuwe elite van technisch-wetenschappelijke experts, symbolisch-analytische werkers [Reich, 1991] of kenniswerkers [Drucker, 1993]. Ter indicatie, het aantal hoger opgeleiden is sinds 1960 bijna verdubbeld: van 4% in 1960 tot 23% in 1992 [NOWT, 1996]. In 1999 was het aandeel hoger opgeleiden in de beroepsbevolking in Nederland vrijwel de hoogste van de wereld [CPB, 2002]. Kenniswerkers zijn in staat, schaarse technische, juridische of managementkennis te verwerven die van centraal belang is voor de organisaties waarvoor zij werken. Zij zijn in staat hieraan een zekere machtspositie te ontleen. Toch is echt talent schaars: er is een tekort aan bèta- en technisch opgeleiden op zowel hbo en WO niveau, als op vmbo en mbo niveau. De schaarste van talent zorgt voor sterke concurrentie tussen bedrijven op de arbeidsmarkt, een markt die met de toename van mobiliteit van de experts steeds wereldwijder wordt. Hoewel overheden zich voornemen meer te investeren in scholing, ICT en onderzoek & ontwikkeling neemt het aanbod aan talent hierdoor nauwelijks toe. Mede door de snel veranderende kwalificatie-eisen op de arbeidsmarkt en de vergrijzing van de beroepsbevolking is het voor steeds meer werknemers noodzakelijk, naast het werk bij te leren (scholingsdeelname door werkenden is toegenomen van 33% in 1995 naar 46% in 1999) [SCP, 2002a].

#### *Nieuwe economische wetmatigheden*

De voor economen onwaarschijnlijke combinatie van een hoge economische groei bij een constant niveau van werkloosheid en inflatie in de laatste jaren van de 20<sup>e</sup> eeuw heeft een discussie over de 'nieuwe economie' doen groeien, een economie waarbij traditionele economische wetmatigheden niet langer geldig zijn. De voorvechters voor deze lijn van argumenten [Soete (2001a, 2001b), zie ook Versteeg (2000)] droegen modellen en voorbeelden aan van economische patronen die afwijken van de traditionele economie. Bijvoorbeeld, het netwerkkarakter van de ICT markt zorgt ervoor dat naarmate ICT zich meer verspreid heeft, het meer rendabel en minder risicovol is om te investeren. Dat, terwijl in de meeste traditionele markten een hoge graad van verzadiging juist een afname van het risico/rendementprofiel laat zien. Ook aan de vraagkant geldt deze 'wet van de fax': hoe meer

gebruikers er zijn, hoe meer er zullen volgen. Ook het ontbreken van productiekosten voor de verspreiding van reeds geproduceerde informatieproducten (software, wetenschappelijke artikelen) leidde tot gedachten over veranderende economische wetmatigheden. Met het teruglopen van het economisch tij de laatste tijd, is de publieke belangstelling voor de discussie over de 'nieuwe economie' sterk verminderd.

Een specifieke invulling van de discussie over de veranderende samenleving wordt gegeven door mensen die het toegenomen economische belang van kennis als rode draad in al deze veranderingen belicht. De Wereldbank schrijft bijvoorbeeld:

"For countries in the vanguard of the world economy, the balance between knowledge and resources has shifted so far towards the former that knowledge has become perhaps the most important factor determining the standard of living – more than land, than tools, than labour. Today's most technologically advanced economies are truly knowledge-based" [World Development Report, 1999].

In deze discussies wordt niet over postindustrialisatie, maar over de kenniseconomie gesproken [Stehr, 1994]. Den Hertog & Huizenga (1997) maken als volgt aannemelijk dat de veranderingen in onze economie tot gevolg heeft dat de snelheid en de complexiteit van onze collectieve kennisontwikkeling toeneemt (zie tabel 1.1).

TABEL 1.1 INDICATIES VOOR SNELHEID EN COMPLEXITEIT VAN KENNISONTWIKKELING

	Indicator	Voorbeeld
<b>Snelheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Halfwaardetijd van de kennis van een professional</li> <li>– Levenscyclus van producten en diensten</li> <li>– Time-to-market</li> <li>– Het percentage van de omzet dat wordt gemaakt met producten en diensten die de laatste 5 jaar zijn geïntroduceerd</li> <li>– Mode en seizoenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elektrotechnisch ingenieur. In 1987 10 jaar, in 1997 5 jaar.</li> <li>– Levenscyclus van een softwarepakket. In 1977: 15 jaar; in 1997: 3 jaar</li> <li>– Een auto werd in 1991 in 5 jaar ontwikkeld, in 1997 in 3 jaar</li> <li>– Een speelgoedproducent in 1987: 15%, in 1997 45%</li> <li>– Van 2 modecollecties per jaar naar voortdurende vernieuwing van het assortiment</li> </ul>
<b>Complexiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aantal betrokken disciplines</li> <li>– Aantal productvarianten</li> <li>– Integratie van producten</li> <li>– Integratie van producten/diensten</li> <li>– Integratie van diensten</li> <li>– Toenemende functionaliteit</li> <li>– Hybride technologieën</li> <li>– Globalisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziekenhuis: van tientallen in de jaren zeventig naar honderdtallen in de jaren negentig</li> <li>– Doorsnee auto: 300 in de jaren zestig, 100.000 in de jaren tachtig</li> <li>– Multimedia, productsystemen</li> <li>– De afvalophaler gaat ook afval verwerken</li> <li>– De verzekeraar levert een gezinspakket</li> <li>– Softwarepakketten krijgen steeds meer modules.</li> <li>– Waferscanners, mechatronics, telematica</li> <li>– Nederlandse banken besteden automatiseringswerk uit in ZO-Azië, en verkopen wereldwijd</li> </ul>



Het besef van het economische belang van kennis heeft geleid tot een levendige discussie over het nut, de noodzaak en de aanpak van kennismanagement. Vanuit verschillende invalshoeken hebben wetenschappers zich gebogen over de vraag, vanuit welk theoretisch perspectief kennis in een organisatie kan worden geconceptualiseerd, en via welke methoden en technieken dit kan worden gemanaged. Enkele belangrijke lijnen van discussie worden in de volgende subparagraaf 1.2.2 besproken.

### *1.2.2 Het academisch debat over kennismanagement*<sup>2 3</sup>

In het academisch debat over kennismanagement wordt niet alleen gesproken over de rol van kennis in een organisatie, maar wordt ook nagedacht over de acties die managers zouden kunnen ondernemen in antwoord op het toegenomen belang van kennis. De verschillende benaderingswijzen hierin worden hieronder weergegeven.

#### **Informatie- en bibliotheekdiensten**

De opkomst van het internet, met zijn oneindige hoeveelheid gegevens, wordt toegankelijk gemaakt via de methoden, technieken en tools die voortkomen uit de discipline van de informatie- en bibliotheekdiensten. Deze discipline houdt zich bezig met manieren voor het classificeren, organiseren, zoeken en benutten van elektronisch beschikbare informatie, zoals boeken, tijdschriften, rapporten en internetpagina's. Ook richten zij zich op de methoden en technieken voor bibliothecarissen die werken voor een specifieke klantengroep (waaronder bedrijven, overheden, universiteiten en media) met informatievragen die van cruciaal belang zijn voor de missie van de organisatie in kwestie [McInerney & LeFevre, 2000]. In dit type onderzoek ligt de nadruk op het beeld van kennis als object, waarnaar gezocht kan worden via een 'sleutel' die naar dit object verwijst. Kennismanagement wordt in deze benadering gezien als het 'mengen van de interne en externe informatie van een bedrijf en dit omzetten in bruikbare kennis via een technologisch platform' [DiMattia & Oder, 1997]. De opkomst van nieuwe vormen van 'rijke tekst', zoals video, audio, grafieken en animaties heeft een heel nieuwe dimensie aan deze onderzoeken naar het zoeken naar informatie opgeleverd [Levy & Marshall, 1995]. De technische en conceptuele KM oplossingen uit deze hoek bestaan uit het in kaart brengen van informatiebehoefte van de cliëntèle, de ontwikkeling van metadata en classificaties over waar welke informatie te vinden is, het ontwikkelen van dwarsrelaties (*links*) en trefwoorden in en tussen belangrijke documenten, het identificeren en volgen van voor de organisatie belangrijke externe trends en ontwikkelingen, het aankopen van commerciële informatiebestanden en het verbeteren van de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van zoeksystemen, bijvoorbeeld door het gebruik van technologische instrumenten als *search engines* en *intelligent agents*.

---

<sup>2</sup> Volgens Kuhn (1970) zijn er in de wetenschap paradigma's te onderkennen. Paradigma's zijn meta-theoretische aannames die door leden van een bepaalde groep wetenschappers voor waar worden gehouden. Kennisontwikkeling vindt doorgaans plaats binnen elk paradigma. Burrell & Morgan (1980) hebben een viertal dominante paradigma's onderkend binnen de sociale wetenschappen, waaronder functionalisme en interpretatief onderzoek. De KM theorieën die in deze en volgende paragrafen besproken worden, zijn geordend op hun paradigmatische uitgangspunten.

<sup>3</sup> Aan het KM onderzoek dat in deze paragraaf wordt besproken, ligt een functioneel (of bedrijfskundig) paradigma ten grondslag. Dit paradigma wordt gekenmerkt door een oriëntatie op het reële, objectieve en instrumentele karakter van kennismanagement.

**Informatiesystemen en informatietechnologie**

Volgens Newell & Simon (1972) zijn mensen informatieverwerkende systemen, die deze informatie gebruiken om problemen op te lossen. Informatie is hierbij een object dat kan worden gecodificeerd en gedistribueerd. Dit klassieke perspectief op organisaties en organisatorische activiteiten is dominant binnen de discipline die zich bezig houdt met informatiesystemen en informatietechnologie. In deze discipline wordt kennismanagement gelijk gesteld aan de vraag, op welke manier informatietechnologie kan bijdragen aan effectief kennismanagement [Alavi (1997), Zack (1999), Davenport & Prusak (1998), Laudon & Laudon (1996)].

Een klassiek antwoord kan worden herkend in *knowledge engineering*, dat in de jaren tachtig opgang maakte. Knowledge engineering richt zich op het codificeren van de kennis van een expert, door de grote hoeveelheid specialistische kennis te reduceren in een beperkte verzameling feiten en regels [Feigenbaum & Feldman, 1981]. Via computertalen als LISP en PROLOG werden expertsystemen gemaakt die domeinexpertise op gestructureerde wijze weergaven en bruikbaar maakte. Deze expertsystemen werden gebruikt om kennisintensieve taken, waaronder beoordelen, beslissen en probleemoplossing te verrichten of te ondersteunen. De belangstelling voor knowledge engineering liep terug, toen bleek dat expertsystemen slechts in enkele situaties, waarin sprake is van een redelijk gestructureerde taakomgeving, bruikbaar zijn.

De belangstelling voor kennismanagement heeft geleid tot de onderkenning van *kennismanagementsystemen* (KMS'en). Alavi (2000) onderscheidt twee typen KMS'en, gebaseerd op het voorraadmodel en het netwerkmodel van kennis. Het eerste *repository model* gaat uit van het idee dat er een kennisvoorraad is in een organisatie, in de vorm van interne rapporten, documenttemplates, memo's, methodologieën, handboeken, product- en marktkennis en interne *best practices*. Ook kennis van buiten de organisatie, zoals besprekingen van trends in technologie, industrie en bij klanten vinden dikwijls hun weg naar dit type KMS. De meest gebruikte technologische infrastructuur voor dit type systeem zijn intranetten. Deze leveren een ideale omgeving voor multimedia publicaties, kunnen worden gecombineerd met diverse, reeds bestaande, typen computer hardware en software en zorgen door de mogelijkheid van hypertext-links voor de mogelijkheid van het weergeven van tal van relaties tussen gerelateerde soorten kennis. Diverse consulting-organisaties claimen een KMS te hebben waarin interne *best practices* worden verzameld om te gebruiken in toekomstige cliëntopdrachten, veelal ondersteund door een web van interne procedures om het identificeren, selecteren, vangen, opslaan en opvragen van *best practices* te faciliteren. Het *netwerkmodel* van KMS baseert zich, in tegenstelling tot het voorgaande type, op het faciliteren van kennisuitwisseling tussen personen, vooral door mensen met elkaar in contact te brengen. Kennisontwikkeling en kennistoepassing worden gezien als in essentie sociale processen die het meest efficiënt plaatsvinden wanneer mensen met dezelfde typen problemen direct met elkaar overleggen. Dit type KMS neemt de vorm aan van een adressenboek of een 'gouden gids' waardoor mensen contact kunnen leggen met de mensen die over bepaalde soorten kennis beschikken. Het goed laten functioneren van dit type KMS is in de praktijk moeilijk: het bepalen wie erin opgenomen moeten worden, op welke manier het niveau van de beschikbare kennis moet worden vastgesteld, het up-to-date houden van de informatie en het vinden van manieren om de

‘kennisbezitter’ tijd en moeite te laten investeren om zijn kennis te delen, zijn veelgenoemde hindernissen bij de invoering van dit type systeem. Naast de ontwikkeling van een ‘gouden gids’, kan voor een netwerk-KMS in technologisch opzicht ook gedacht worden aan het gebruik van email, discussiedatabases, *wide-area networks* en draadloze technologieën om de kennisuitwisseling tussen individuen in een organisatie verder los te koppelen van de beperkingen van tijd en ruimte.

### **Intellectueel kapitaal**

Accountants gebruiken van oudsher een boekhoudkundig systeem met twee ingangen om geld en goederenstromen door een organisatie in kaart te brengen. Dit systeem wordt in toenemende mate bekritiseerd, omdat aangenomen wordt dat de fysieke bezittingen die via dit systeem worden geregistreerd (zoals bezittingen in onroerend goed, machines, voorraden) niet de werkelijke waarde van het bedrijf registreren. De werkelijke waarde van een bedrijf zit hem in het moeilijk grijpbare of *intangible* intellectuele kapitaal van het bedrijf [Roos *et al.*, 1997]. Het idee dat er een kloof zit tussen de waarde van een onderneming op de balans, en de werkelijke waarde van een bedrijf wordt *Tobin's q* genoemd. Tobin's q werd in 1969 geïntroduceerd door James Tobin als een voorspeller voor de toekomstige investeringen van een organisatie, en vergelijkt de marktwaarde van een organisatie met de vervangingswaarde van al zijn fysieke bezittingen. Het vaak grote verschil tussen boekhoudkundige en reële waarde van een bedrijf wordt gezien als indicator voor het belang van intellectueel kapitaal voor een organisatie. Dit idee heeft geleid tot onderzoek naar de manier waarop het intellectueel kapitaal van een organisatie zichtbaar gemaakt kan worden met behulp van kwantificeerbare indicatoren ten behoeve van financiële verslaglegging [Yakhlef & Salzer-Mörling, 2000]. Het bekendste voorbeeld hiervan is het werk van Leif Edvinsson bij Skandia, dat behoorde tot het de eerste bedrijven die naast de traditionele jaarrekening een rapportage meeleverden over hun intellectueel kapitaal [Edvinsson & Malone, 1997]. Kennismanagement in deze traditie staat en valt met de manier waarop het intellectueel kapitaal van een organisatie zichtbaar en meetbaar wordt gemaakt. Een relatief eenvoudig te kwantificeren indicator voor het intellectuele kapitaal van een organisatie zijn patenten. Deze indicator leidde volgens Steward (1994) bij Dow Chemical tot het creëren en managen van patent-portfolio's per business unit, waarmee \$ 1 miljoen werd bespaard. Andere indicatoren die kunnen leiden tot gerichte KM inspanningen om deze indicator te optimaliseren zijn onder meer ‘aantal en implementatie van nieuwe ideeën’, ‘aantal nieuwe productintroducties’ en ‘deel van de omzet uit nieuwe marktsegmenten’ [Steward, 1997].

### **Organisatieleren en de Lerende Organisatie**

De academische grondslagen van het denken over organisatieleren gaan terug naar het eind van de 70'er jaren [Argyris & Schön, 1978]. Peter Senge's *The Fifth Discipline* (1990) en in Nederland Swierenga & Wierdsma's (1990) *Op weg naar een lerende organisatie* hebben ook buiten de universiteit grootschalige belangstelling voor dit onderwerp veroorzaakt. Dit type onderzoek richt zich op de vraag, of er in organisaties een proces te onderkennen is dat vergelijkbaar is met een leerproces van een individu, en zo ja, waarom dit proces bestaat en hoe dit proces eruit ziet. Het debat kenmerkt zich door een gebrek aan consensus of convergentie over de aard en definiëring [Huber (1991), Kim (1993), Weick & Westley (1996)], ondanks pogingen om te komen tot een integrerend raamwerk van het concept [Huysman (1996), Crossan *et al.* (1999), Lam (2000)].

Volgens Crossan (1999) is organisatieleren het proces dat leidt tot strategische organisatievernieuwing. Omdat de omstandigheden rondom organisaties veranderen moet de organisatie als geheel tijdig en navenant haar gedrag aanpassen. Deze strategische vernieuwing vergt het balanceren van twee tegengestelde processen: organisaties moeten enerzijds hun bestaande inzichten gebruiken (exploitatie of 1<sup>e</sup> orde leren genoemd) terwijl zij gelijktijdig nieuwe manieren van doen moeten verkennen en leren (exploratie of 2<sup>e</sup> orde leren genoemd) (zie ook March (1991), Argyris & Schön (1978) en Bateson (1972) voor gelijksoortige tweedelingen). Organisatieleren wordt gacht plaats te vinden door een samenspel aan leerprocessen van individuen, van groepen en van de organisatie als geheel. Als een organisatie heel goed in staat is haar gedrag indien nodig aan te passen dan is zij kennelijk heel goed in leren. Zij wordt dan een Lerende Organisatie genoemd, een organisatie die het vermogen heeft te *leren leren*. In een Lerende Organisatie is alles verenigd wat vanuit het denken over collectief leren wenselijk is. Individuen worden gestimuleerd hun volledige potentieel te ontwikkelen, mogelijk gemaakt door een goede HRM strategie. Een Lerende Organisatie is voortdurend bezig, zichzelf te verbeteren. Hierbij wordt de aandacht gericht op de manieren waarop wordt gecommuniceerd en gezamenlijk wordt nagedacht. Er wordt gewerkt aan een toekomstvisie die door alle organisatieleden wordt gedeeld, evenals aan de weg waarlangs deze toekomstvisie kan worden gerealiseerd. Ook heerst er in een Lerende Organisatie een vertrouwenwekkend en mensgericht klimaat waarin fouten, paradoxen en conflicten niet afgestraft of ontkend worden, maar gezien worden als aangrijpingspunten om met elkaar te leren [Senge (1990/1994), Pedler *et al* (1989)]. Ook kennismanagement geïnspireerd vanuit een lerende organisatieperspectief is erop gericht, diverse soorten leerprocessen in een organisatie te bevorderen zodat organisatie doelstellingen beter bereikt worden [Huysman & De Wit, 2000]. Een logisch probleem bij het vaststellen van de toegevoegde waarde van KM-leeractiviteiten is wel, dat door 2<sup>e</sup> orde kennisontwikkeling juist de te realiseren doelstellingen in een ander licht worden geplaatst [Hellström & Raman, 2001].

### Strategisch management

Het denken over strategisch management baseert zich overwegend op economische theorieën. Het houdt zich bezig met het verklaren van het bestaan van bedrijven en het strategisch handelen van bedrijven. Zo zijn er klassieke theorieën die het bestaan van bedrijven verklaren uit de balans tussen kapitaal en arbeid, uit het optreden van de evolutionaire processen 'reproductie', 'variatie' en 'selectie' [Penrose, 1952] of uit contracten en grondstofbezit [Foss, 1996a/1996b]. Recentelijk is er een nieuwe categorie theorieën ontstaan, die het bestaan en het handelen van bedrijven verklaren uit de kennis die in organisaties is opgebouwd. Deze theorieën worden *knowledge based theories of the firm* genoemd [Kogut & Zander (1992/1996), Grant (1996), Spender (1996), Cook & Brown (1999), zie ook de special issues van het Strategic Management Journal (vol. 17, Winter 1996) en Organization Science (vol 7, no. 5, 1996) die aan dit onderwerp gewijd zijn]. De knowledge based theories of the firm liggen in het verlengde van de *resource-based theories*, waartoe het denken in *core competencies* (kerncompetenties) [Prahalad & Hamel (1990), Hamel & Prahalad (1994)], *organizational routines* [Nelson & Winter, 1982], *absorptive capacity* [Cohen & Levinthal, 1990], *architectural knowledge* [Henderson & Clark, 1990], *combinative capabilities* [Kogut & Zander, 1992] en *dynamic capabilities* kan worden gerekend [Teece *et al* (1997), Zollo & Winter (2002)]. De kerncompetentie

benadering betoogt bijvoorbeeld, dat het vasthouden van marktleiderschap voor een organisatie betekent, dat zij in staat zal moeten zijn in de toekomst dingen te doen die anderen niet kunnen doen. Hoewel op de korte termijn het concurrentievermogen van een organisatie afhangt van de prijs/prestatieverhouding van zijn huidige lijn van producten en diensten, komt het concurrentievermogen op de lange termijn voort uit het vermogen van de organisatie, sneller dan haar concurrentie ontwikkelingen in haar omgeving te vertalen in nieuwe producten en diensten. De bedrijfsstrategie moet zich daarom baseren op de unieke kennis en vaardigheden die zij in huis hebben en deze kerncompetenties zo ontwikkelen dat zij niet meer te imiteren of te kopiëren zijn. Kerncompetenties zijn die competenties die de organisatie in staat stelt om zijn afnemers een wezenlijk voordeel te bezorgen, een uniek concurrentievoordeel oplevert, moeilijk imiteerbaar zijn en in verschillende delen van de onderneming de basis vormt voor nieuwe producten en markten [Barney, 1991].

Het concept kerncompetenties laat zich weinig gelegen liggen aan de eeuwen van debat over de eigen aard van menselijke kennis. De nieuwe kennisgebaseerde theorieën zijn nadrukkelijker, in toenemende mate van verfijning, ingebed in ideeën over de eigen aard van menselijke kennis. Een van de eerste en bekendste pogingen hiertoe wordt gedaan door Nonaka & Takeuchi (1996). Werkend vanuit het basale, door Polanyi (1967) geïntroduceerde onderscheid tussen *tacit* (stilzwijgende) kennis en expliciete kennis, onderkennen zij vier vormen van kennisconversie: socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (zie tabel 1.2).

TABEL 1.2 VIER VORMEN VAN KENNISCONVERSIE

	<i>Naar stilzwijgende kennis</i>	<i>Naar expliciete kennis</i>
<i>Van stilzwijgende kennis</i>	<b>Socialisatie:</b> door afkijken en ervaringen te delen, een gezamenlijk referentiekader en vaardigheden ontwikkelen.	<b>Externalisatie:</b> door dialoog en collectieve reflectie, impliciete inzichten omzetten in expliciete modellen, beelden of regels
<i>Van expliciete kennis</i>	<b>Internalisatie:</b> door evaluaties en het vertellen van verhalen, opgedane expliciete kennis internaliseren	<b>Combinatie:</b> via vergaderingen, correspondentie, cursussen en presentaties expliciete kennis uitwisselen

Op basis van dit model stellen Nonaka & Takeuchi dat een organisatie innoveert, wanneer deze vier processen in de juiste balans plaatsvinden, zodat een permanente 'kenniscreatiespiraal' ontstaat. De aanbevelingen voor kennismanagement die uit dit model volgen zijn onder meer het formuleren van een kennisvisie, het ontwikkelen van kennisrijke bemanning, veel informatie- en kennisuitwisseling, ambiguïteit, een *hypertext* organisatie, *middle-up-down* management en kennisnetwerken.

### Communities of practice

Brown & Duguid (1991) baseren zich op de studies van Orr (1987, 1990), Lave (1988) en Lave & Wenger (1990) (zie ook subparagraaf 1.3.2) bij hun welbekende conceptualisering van *communities of practices* (CoP's). In tegenstelling tot traditioneel onderzoek naar groepen in organisaties [Hackman (1990), Goodman (1988)] waarbij uitgegaan wordt van afgebakende (*canonieke*) groepen binnen een organisatie die worden georganiseerd of gesanctioneerd door de organisatie, zijn CoP's vaak informeel (*niet-canoniek*) en niet formeel erkend. CoP's zijn fluïde en overlappend, en doorkruisen dikwijls de beperkende grenzen van de organisatie om externen (klanten, deskundigen, concurrenten) te betrekken

[Wenger, 1997]. CoP's ontstaan bij het uitvoeren van *activiteiten*, in tegenstelling tot formele groepen die worden ontworpen of gecreëerd op basis van te verrichten *taken*. Volgens Brown & Duguid zijn CoP's het aangewezen aangrijpingspunt om werken en leren te doorgronden en gaat het bij kennismanagement om het bespeuren en ondersteunen van emergente of bestaande gemeenschappen. Ze waarschuwen tegen de invoering van teams en werkgroepen om leren te bevorderen, want deze pogingen:

“... are often based on an assumption that without impetus from above, an organization's members configure themselves as individuals. In fact, people work and learn collaboratively and vital interstitial communities are continually being formed and reformed. The reorganisation of the workplace into canonical groups can wittingly or unwittingly disrupt these highly functional noncanonical and therefore often invisible communities” [Brown & Duguid, 1991, blz. 71].

### Competentiemanagement

Waarom verrichten sommige werknemers hun werk beter dan andere? Deze klassieke managementvraag heeft in academische kring geleid tot de studie van menselijke competentie. Er zijn verschillende benaderingen hierin te onderkennen. Het eerste type onderzoek neemt de kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van werknemers als uitgangspunt. Onderzoek richt zich op het ontwikkelen van methoden en technieken (b.v. de ‘job element method’ van Veres *et al*, 1990) om de benodigde kennis en vaardigheden van goede functionarissen vast te stellen, zodat werknemers in dezelfde functie op basis daarvan kwantitatief beoordeeld kunnen worden. Ander onderzoek richt zich op het vaststellen van de mix van werkcompetenties die mensen ongeacht de precieze werkomgeving succesvol laten zijn [Spencer & Spencer, 1993]. Het tweede type onderzoek neemt het te verrichten werk als uitgangspunt. Van een functie worden bijvoorbeeld de belangrijkste te verrichten activiteiten vastgesteld, en op basis daarvan worden de persoonlijke kenmerken vastgesteld waaraan een functionaris moet voldoen [Flanagan, 1954]. De bovenstaande benaderingen worden bekritiseerd omdat ze leiden tot abstracte en gesimplificeerde opvattingen over werkperformativiteit [Norris (1991), Yukl (1994)], omdat ze slechts een bevestiging opleveren van de *a-priori* opvatting van de onderzoeker over wat competentie inhoudt [Sandberg, 1994], en omdat ze alleen iets zeggen over het bezit van competenties en niets over het gebruik van competenties [Sandberg, 2000]. Meer interpretatieve benaderingen van menselijke competentie [Schön (1983), Barley (1996), Sandberg (2000)] bekritisieren het onderliggende objectieve uitgangspunt waarbij zowel werk als de kenmerken van werknemers gezien worden als objectief identificeerbaar en beschrijfbaar, en benadrukken de rol van de omgeving en de invloed van de perceptie van de werknemer op zijn werksituatie als cruciaal voor het competent functioneren.

Het denken over competenties speelt een belangrijke rol bij personeelsmanagement, ook wel *human resource management* (HRM) genoemd. Deze discipline houdt zich bezig met alles wat nodig is om de relatie tussen onderneming en werknemer in goede banen te leiden. Van oudsher voortgekomen uit de Human Relations school [Likert (1961, 1967), McGregor (1960)] is HRM op dit moment een goed ontwikkeld vakgebied met eigen instrumenten, opleidingen en gedragscodes. Het is een praktijkdiscipline, ontstaan uit de praktische noodzaak activiteiten van werknemers te organiseren in een productief geheel en reagerend op veranderende sociale, politieke en economische omstandigheden. Om dit voor elkaar te krijgen is er een breed spectrum van technieken ontwikkeld gericht op het waarderen, beoordelen, meten en vergelijken van de objectieve en subjectieve kwaliteiten

van werknemers. Veel onderzoek richt zich op de functionaliteit van nieuwe HRM instrumenten zoals beloningssystemen, assessmentcenters en telewerken. Kennismanagement wordt vanuit deze optiek competentie management genoemd en richt zich op het optimaliseren van de HRM praktijken vanuit het oogpunt van competentieontwikkeling van organisatieleden en kennisontwikkeling van de organisatie als geheel. Het opwaarderen of benutten van systemen met personele informatie tot een voor iedereen toegankelijk kennis en expertise informatie systeem is hiervan een voorbeeld, maar ook veranderingen in het aanname- en selectiebeleid, en uitbereidingen van de mogelijkheden, voorzieningen en opleidingstechnieken voor medewerkers zijn voorbeelden van kennismanagementpraktijken vanuit dit perspectief [Van Sluijs & Kluytmans, 1996].

De studies naar kennismanagement die hiervoor zijn besproken worden over het algemeen gekenmerkt door een conceptuele benadering met relatief weinig aandacht voor de empirie. De diverse academische disciplines hebben hun licht over het onderwerp laten schijnen en op verschillende manieren hieraan invulling gegeven. Dit resulteert in een brede waaier van adviezen voor de praktijk. Dit debat kan worden bekritiseerd op het esoterische karakter ervan. De discussies over de manier waarop kennis in organisaties het beste kan worden gemodelleerd is vooral interessant voor de wetenschappers die zich daar ook mee bezighouden. Ook de manier waarop kennismanagement wordt geconceptualiseerd ligt direct in het verlengde van het eigen academische veld, en wordt niet of nauwelijks beïnvloed door de manier waarop kennismanagement in bedrijven wordt vormgegeven. Deze onderzoeken dragen niet of nauwelijks bij aan de vergroting van het maatschappelijk veel relevantere inzicht in de ontwikkelingen die in bedrijven plaatsvinden ten gevolge van een toenemende aandacht voor het belang van kennis. De praktijk van kennismanagement, de manier waarop het idee wordt vormgegeven in bedrijven en de voorwaarden en de beperkingen voor zijn toepassing, krijgen weinig tot geen aandacht. De KM adviezen die wel worden gegeven krijgen over het algemeen weinig aandacht en zijn globaal en optimistisch van aard. De volgende studies naar de praktijk van kennismanagement pogen hierin verandering te brengen.

### *1.2.3 Kennismanagement in de praktijk*

Naast de academische benaderingen over hoe kennismanagement zou moeten zijn, zijn er ook diverse typen onderzoek die zich bezig houden met de praktijk van kennismanagement in bedrijven. Er zijn verschillende varianten te onderkennen: de studie naar KM praktijken, het onderzoek naar kennisintensieve bedrijven en het onderzoek naar voorbeelden van het toepassen van kennismanagement.

#### **KM praktijken**

De studie naar KM praktijken richt zich, zonder veel rekenschap te geven van situaties, contexten en theoretische concepten, op de inventarisatie van managementinstrumenten die in diverse organisaties worden gebruikt om hun kennis mee te managen. Praktijken kunnen taken, werkprocessen, technieken en werkwijzen zijn, die worden aangewend om kennis te ontwikkelen, te delen of te gebruiken [Coombs & Hull (1998), Hull (1999), Weggeman (2000)]. De inzichten uit de studie van Coombs & Hull worden weergegeven in intermezzo 1.2.

## INTERMEZZO 1.2 KM PRAKTIJKEN IN INNOVATIEPROCESSEN

Hieronder staan enkele activiteiten omschreven die worden uitgevoerd om kennisoverdracht, -ontwikkeling en -gebruik, bijvoorbeeld ten aanzien van de markt, de technologie of de organisatieprocedures, in R&D organisaties te bevorderen. De KM praktijken richten zich in algemene zin op het bevorderen van variëteit. Van elke praktijk is de beoogde bijdrage of het gerealiseerde effect aan de verbetering van de organisatieperformance benoemd. De praktijken zijn gedestilleerd uit niet nader omschreven caseonderzoek van Coombs & Hull.

*KM praktijken in het R&D managementproces*

- Rapportages maken over de output van R&D projecten;
- Fysiek clusteren van projectmedewerkers per technologisch gebied;
- Instelling van speciale eenheid gericht op het vangen en veredelen van projectervaringen.

*KM praktijken qua het in kaart brengen van kennis*

- Identificeren en in kaart brengen van interne markt- en technologie-gerelateerde kennis;
- In kaart brengen van externe kennis bij andere bedrijven, in universiteiten, onderzoeksinstituten, in de literatuur, in patenten etc.;
- Het leggen van verbindingen tussen interne en externe kennisgebieden (zowel via netwerken als via geavanceerde bibliotheekdiensten);
- Het in kaart brengen van klanten, de beoordeling van klanten over de eigen producten en diensten en het in kaart brengen van de producten en diensten van de concurrentie;
- Het in kaart brengen van het industriële speelveld: spelers en hun relaties als allianties, technology transfers, samenwerkingsverbanden etc.

*KM praktijken qua Human Resource Management*

- Twee-ladder beleid: personeel kan zowel een commerciële als een technische carrière maken
- Het geven van intern advies en inlichtingen vanuit R&D naar de rest van de organisatie. Dit bevordert de interne reputatie van technische expertise, en levert inzicht op in de onderwerpen en problemen die in het veld leven;
- Een skill-matrix met de expertisegebieden van elke werknemer helpt nieuwkomers en projectmanagers bij het vinden van de juiste experts;
- Matrix-management ten aanzien van belangrijke R&D medewerkers. Via een samenwerking tussen lijn- en projectmanagement kan via een roulerende inzet van R&D medewerkers een optimale verspreiding van projectspecifieke en afdelingsspecifieke kennis worden gerealiseerd;
- Cursussen die een algemeen overzicht geven van de technische disciplines in het R&D lab (inclusief de contactinformatie van de experts in kwestie).

*KM praktijken qua Intellectueel Kapitaal*

- Patent-watch: het actief volgen van de patent-registraties van de concurrentie, en het formuleren van implicaties van elk patent op de eigen R&D activiteiten;
- Het vroegtijdig betrekken van de stafgroep Intellectueel Eigendom bij R&D projecten, en waar nodig het bijstellen van de onderzoeksactiviteiten vanuit dit licht.

*KM praktijken met IT*

- Verschillende hiervoor genoemde praktijken worden ondersteund met behulp van IT;
- Nieuwe IT (zoals email, intranet en Lotus Notes) stimuleren het experimenteren van nieuwe vormen van kennisuitwisseling.



### **Kennisintensieve organisaties en het managen van professionals**

Kennisintensieve organisaties (KIO's) zijn van belang voor de studie van kennismanagement, omdat in dit type organisatie kennis zo'n grote rol speelt. Zij kunnen daarom als voorbeeld dienen voor andere organisaties die hun kennis willen gaan managen [Løwendahl *et al*, 2001]. De belangstelling voor het onderwerp kennis intensieve organisaties (KIO's) wordt door sommige auteurs terug herleid tot Zweden, waar in 1983 Sveiby in een vooraanstaand tijdschrift onder grote belangstelling vanuit het bedrijfsleven begon te schrijven over 'kennisbedrijven'. [Alvesson (1995), Starbuck (1992), Sveiby & Risling (1986)]. Kennisintensieve organisaties zijn een categorie van bedrijven waar het meeste werk van een intellectuele aard is, en waar de meerderheid van de werknemers goed opgeleid en gekwalificeerd is [Starbuck, 1992]. Bij KIO's kan worden gedacht aan *hightech* organisaties, R&D units, management-, engineering- en IT consultancies, advocatenkantoren, accountancies en reclamemakers [Alvesson, 2000]. De categorie 'kennisintensieve organisatie' is een uitbereiding van het - oudere - idee van professionele organisatie. De definiëring van professionele organisaties is gebaseerd op het concept professe, met kenmerken als het toepassen van wetenschappelijke kennis in het werk, de aanwezigheid van een opleidings- en trainingssysteem, de aanwezigheid van criteria waaraan voldaan moet worden om tot erkende beroepsuitoefening over te gaan, de aanwezigheid van een ethische- en/of gedragscodes bij beroepsuitoefening en een sterke beroepsorganisatie. Diverse beroepsgroepen, bijvoorbeeld managementconsultants, IT experts of reclamemakers kunnen wel als kennisintensief worden beschouwd, maar voldoen niet aan de eisen ten aanzien van een professe, bijvoorbeeld doordat ze gebruik maken van een organisatiespecifieke kennisbasis en een unieke werkwijze. Professionele organisaties daarentegen worden dikwijls gekenmerkt door de relatieve homogeniteit van het beroep, een vooronderstelde gemeenschappelijke kennisbasis en een grote betekenis voor de identiteit van de professionals [Robertson & Swan, 1998]. In intermezzo 1.3 worden enkele kenmerken van kennisintensieve organisaties benoemd.

#### **INTERMEZZO 1.3 KENMERKEN VAN EEN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIE**

- Een KIO bestaat uit overwegend hooggekwalificeerde werknemers met minimaal een academische studie, waarvan het merendeel van het werk uit intellectuele arbeid bestaat [Morris & Empson, 1998];
- Materiële of financiële *assets* zijn minder belangrijk dan de productiefactor kennis. Niet een beheersing van resources, maar de opbouw van kunde en reputatie, het aangaan en onderhouden van lange-termijnrelaties met klanten [Sveiby & Lloyd, 1987] en de ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis [Drucker, 1993] zijn belangrijk voor de productiviteit van KIO's;
- De kennis in een KIO kan zich bevinden bij de individuele organisatieleden, in de technische staf mits die een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces [Weggeman, 1997], maar ook in de producten, technologische processen, werkrouines of cultuur van de organisatie of de beroepsgroep [Starbuck, 1992];
- Mensen en hun kennis, netwerken, relaties, gewoontes, handboeken en communicatiemiddelen staan in een KIO centraal [Alvesson, 1993];
- De organisatie is sterk afhankelijk van de kenniswerkers, en is gevoelig voor het vertrek van individuen [Sveiby & Risling (1986), Hedberg (1990), Alvesson, 1995];
- KIO's concurreren in twee markten: de 'output' markt voor diensten en de 'input'markt voor het werven van hoogwaardig personeel. Deze twee markten beïnvloeden elkaar: een verlies in de ene kan ook nadelig werken op de andere markt [Maister, 1982].

Veel kennisintensieve organisaties besteden veel tijd, geld en aandacht aan de ontwikkeling van hun intellectuele kapitaal. McKinsey besteedt 10% van z'n winst aan kennismanagement, en alle grote accountancies en bijna alle van de grootste management-consultancies hebben '*centers of excellence*' [Moore & Birkinshaw, 1998]. Deze centra bestaan uit grote databases met experts: consultants met specifieke industriële ervaring waarop een beroep gedaan kan worden voor projecten waarbij hun specifieke kennis- en vaardigheden vereist is. Ook zijn er databases met specifieke ervaringen van consultants met bepaalde type projecten. De databases kunnen worden onderzocht door professionals van het bedrijf, die zo indirect kunnen leren van de ervaring van anderen, of direct via het contact met de expert in kwestie. Consultantorganisaties kopiëren ook kenmerken van universiteiten: publiceren, lesgeven en onderzoek doen wordt intern gestimuleerd, en diverse organisaties hebben een '*corporate university*' waar consultants intern worden opgeleid in de modernste en bedrijfsspecifieke inzichten [Suddaby & Greenwood, 2001].

Ook de typerende problemen van kennisintensieve organisaties zijn leerzaam voor de studie naar kennismanagement. Kennisintensieve organisaties, vooral als deze persoonsgericht zijn, zijn bijvoorbeeld zeer gevoelig voor het vertrek van de kenniswerker [Hedberg (1990), Sveiby & Risling (1986), Starbuck (1992)]. Het vertrek van een kenniswerker betekent regelmatig direct verlies aan omzet, van voor bedrijfsprocessen cruciale kennis en regelmatig ook van klanten. De afhankelijkheid van organisaties van enkele individuen geeft deze kenniswerkers een betere onderhandelingspositie. Om kenniswerkers aan zich te binden, gebruiken organisaties tal van financiële instrumenten, zoals aandelen, opties en hoge salarissen terwijl ook privileges als partnerschappen, gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden en een hoge mate van autonomie bij de uitvoering van het werk door kenniswerkers zeer worden gewaardeerd. Een minder werkzame kennismanagement-strategie ligt in pogingen, de schaarse kennis van de kenniswerker voor de organisatie breder beschikbaar te maken, door deze kennis te 'vangen' in een IT systeem, of door 'gezellen' toe te wijzen aan deze kenniswerkers aan wie de kennis moet worden overgedragen. Dit stuit vaak op sterke oppositie aan de kant van de experts, omdat er een direct conflict ontstaat tussen het belang van de kenniswerker en het belang van de organisatie als geheel [Starbuck (1992), Morris (2001)]. Een relatief veel voorkomend en succesvol instrument voor de aansturing van kenniswerkers wordt culturele beheersing genoemd, een managementfocus op percepties, waarden en gevoelens gecombineerd met systematische pogingen om een sterk gevoel voor organisatiegebaseerde gemeenschapszin te creëren. Er wordt verondersteld dat een 'kennisdelende cultuur' kan worden bevorderd door via een zo collectief mogelijk proces de gemeenschappelijke waarden, identiteit en doelstellingen te formuleren [Weggeman, 1995], door culturele artefacten als verhalen, helden, de *dresscode*, de communicatiespelregels of de verklaring van gebeurtenissen waar nodig te wijzigen [Schein (1992), Hatch (1993)] of door in te grijpen in het collectieve proces van betekenisgeving [Daft & Weick (1984), Fiol (1994)].

### **Wetenschap als model voor kenniswerk**

De kennisintensieve organisaties die hiervoor zijn besproken zijn veelgebruikte locaties voor het bestuderen van kenniswerk en het proces van kennisontwikkeling. Gebaseerd op het door Thomas Kuhn (1970) beschreven proces van wetenschappelijke kennisontwikkeling, hebben Boland & Tenkasi (1995) het concept *communities of knowing* ontwikkeld. In tegenstelling tot Brown & Duguid's concept van *communities of practice*

(zie hiervoor) wordt in dit concept kennisontwikkeling onafhankelijk gezien van de manier waarop deze kennis in de praktijk wordt gebracht. Volgens Boland & Tenkasi vindt in kennisintensieve organisaties kennisontwikkeling plaats door communicatie tussen deze *communities of knowing*. Hierbij vinden twee processen plaats: 'perspective making' en 'perspective taking'. *Perspective making* is het proces waarbij de unieke kennis van een groep wordt versterkt, en *perspective taking* is het proces waarbij de kennis van andere gemeenschappen wordt verworven. De metafoor van wetenschappelijke kennisontwikkeling biedt Boland & Tenkasi bovendien handvatten om enkele aanbevelingen te construeren voor het managen van kennisintensieve organisaties. De notie dat wetenschappelijke kennisontwikkeling een interessante bron van inzichten is voor de studie van kennis in organisaties, wordt ook gebruikt door Schultze (2000). In haar onderzoek naar het werkproces van kenniswerkers, kijkt ze niet alleen naar drie groepen kenniswerkers (bibliothecarissen, concurrentieonderzoekers en Lotus Notes beheerders) maar trekt daarbij ook nadrukkelijk parallellen met haar eigen onderzoeksproces als vorm van kenniswerk. Gebaseerd op dit onderzoek voeren bij kenniswerkers drie typen cognitieve activiteiten de boventoon: *ex-pressing* (de omzetting van eigen ervaringen in informatieobjecten), *monitoring* (het zoeken naar informatie zonder zelf gezien te willen worden), en *translating* (het ontwikkelen van coherentie door tussen contexten te itereren).

### Voorbeelden van KM toepassingen

Er zijn diverse onderzoeken over de toepassing van kennismanagement in een organisatie beschikbaar. Diverse van deze studies zijn voorbeelden van een academische theorie of de toepassing van een technologie, en bieden daardoor niet additioneel inzicht in de dilemma's bij het managen van kennis of de invoering van kennismanagement [vgl. bijvoorbeeld Leonard-Barton (1995), Davenport & Prusak (1998), Amidon (1998), Petrash (1996), Von Krogh (1998), Pan & Scarbrough (1999), Scarbrough & Swan (1999)]. Een bescheiden uitzondering hierop is de beschrijving van een faalcas door [De Long & Seemann, 2000]. Zij doen verslag van een (anonieme) farmaceutische organisatie waar een kennismanagement-inspanning in een R&D afdeling verzandt in documentbeheer, omdat het werd ingehaald door een BPR inspanning. De Long & Seemann verklaren het falen ten eerste uit de conceptuele onduidelijkheid rondom kennismanagement: het onderwerp is zowel breed als complex en er zijn verschillende perspectieven op het onderwerp. Ten tweede gaat een kennismanagementinspanning gepaard met conflicten. De auteurs onderkennen de schaarste van specifieke resources, de ideologische verschillen over de te realiseren doelstellingen, de noodzaak autonome afdelingen te fuseren en het eigendomsrecht van de KM onderneming als potentiële bronnen van conflict die het succes van een KM inspanning in de weg kunnen staan.

#### 1.2.4 Kritiek, eigen richting en eerste onderzoeksvraag

In het voorgaande is het al bestaande onderzoek naar kennismanagement besproken. Als eerste is de opkomst van de postindustriële samenleving en de kenniseconomie geschetst. Deze ontwikkelingen worden door tal van onderzoekers gebruikt ter legitimering van hun aandacht voor de factor kennis in organisaties. Vervolgens zijn diverse stromingen in het academisch debat over kennismanagement onderkend. Diverse academische disciplines hebben hun licht over het onderwerp laten schijnen en op verschillende manieren hieraan invulling gegeven. Dit resulteerde in een brede waaier van adviezen voor de praktijk. Deze benaderingen kunnen worden bekritiseerd op het esoterische en theoretische karakter van

de benadering van kennismanagement. Een ander type onderzoek heeft zich gericht op de studie van kennismanagement in de praktijk, ook vanuit een functioneel perspectief. Dit onderzoek geeft een indruk van de variëteit aan KM praktijken die door bedrijven worden gehanteerd om kennismanagement vorm te geven. Het geeft zo ook een beeld van de mogelijke inhoud van de gereedheidskist van een *chief knowledge officer* [Earl & Scott, 1999]. Het nadeel van dit type onderzoek is, dat het niet stilstaat bij de voorwaarden voor gebruik en/of bij de gevolgen of effecten van de toepassing van deze gereedschappen. Ook wordt er niet ingegaan op de problemen waartegen men aanloopt bij het toepassen van deze KM praktijken. Weer een ander type onderzoek houdt zich bezig met kennisintensieve organisaties. Dit onderzoek biedt inzicht in het type oplossingen en enkele kenmerkende dilemma's die in verband gebracht kunnen worden met het managen van kennis. De beschrijvingen van de specifieke omstandigheden in deze organisaties suggereren ook, dat de voor dit type organisatie typerende problemen en de toepasbaarheid van de beschreven oplossingen niet zonder problemen kunnen worden gekopieerd naar andersoortige organisaties. Ten slotte werden in de succesverhalen van kennismanagement de reeds geuite kritiek op het esoterische, theoretische en utopische karakter van kennismanagement herhaald. Alleen één faalstudie liet zien, dat er enkele specifieke dilemma's zijn bij KM projecten. Het gebrek aan informatie over de feitelijke gang van zaken bij de uitvoering van KM projecten geeft aan dat het onderzoek naar de praktijk van kennismanagement nodig uitgebreid moet worden. Aan deze behoefte wordt in dit onderzoek voldaan.

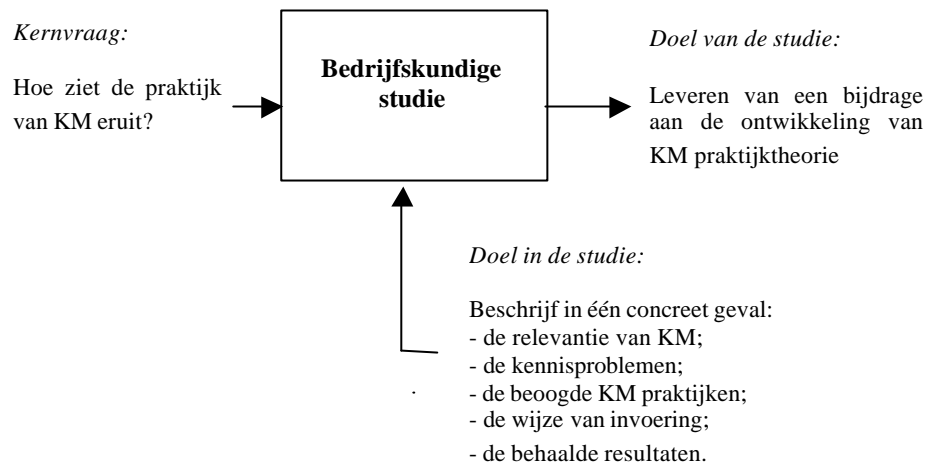
Op basis van het bovenstaande kan als het eerste doel van dit onderzoek worden geformuleerd (zie figuur 1.1):

*Dit onderzoek heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van KM praktijktheorie, door het tot uitvoering brengen van KM in een concrete bedrijfssituatie als interventie te documenteren.*

De eerste onderzoeksvraag is:

*Op welke manier wordt KM als managementinstrument in een concrete praktijksituatie vormgegeven en ingevoerd?*

Toelichting. Het onderzoek is verkennend en beschrijvend van aard. Het onderzoek is verkennend in de zin dat er niet op voorhand van een definiëring van kennismanagement wordt uitgegaan, maar dat de nadruk ligt op de empirische inhoud die aan het concept wordt gegeven. Ook voor de veranderkundige benadering geldt, dat niet op voorhand wordt geopteerd voor een bepaalde veranderkundige benadering, maar dat de wijze van implementatie en de te overwinnen invoeringsproblemen in de gekozen bedrijfscontext worden verkend en beschreven. Omdat het evalueren van veranderprocessen principieel en praktisch zeer moeilijk is, is ook de vraag naar de basis waarop een positief of negatief oordeel over de resultaten van de KM interventie kan worden gegeven, onderwerp van exploratie. Om een indruk te krijgen van de mate waarin de bevindingen ook andere contexten zouden kunnen informeren, wordt de invloed van de bedrijfscontext (de strategie, de processen, de organisatiestructuur) op het ontwerp, de implementatie en de resultaten van KM meegenomen. Hiermee wordt ook tegemoet gekomen aan oproepen, de *embeddedness* van KM praktijken in kaart te brengen [Hull, 2000].



FIGUUR 1.1 DOEL IN EN VAN DE EERSTE STUDIE

Voor de beantwoording van deze vraag werd als wetenschappelijke thuisbasis de bedrijfskunde gekozen. Onder bedrijfskunde wordt dat deel van de organisatiekundige discipline verstaan, dat zich toelegt op de studie van het inrichten en het besturen van organisaties. Bedrijfskundig onderzoek wordt gekenmerkt door een functioneel perspectief. Zij beoogt praktijktheorieën te ontwikkelen die ook voor praktijkbeoefenaren (managers, consultants) praktisch bruikbaar zijn [Van Aken, 1994/2003].

Als onderzoeksmethode is voor actieonderzoek gekozen. Actieonderzoek is geschikt voor onderzoeken die beogen zowel een bijdrage aan de theorie, als een bijdrage aan de gereedschapskist van de praktijk te leveren. Actieonderzoek is geschikt in situaties, waarin er nog geen volledig uitontwikkelde praktijktheorie beschikbaar is. Zie subparagraaf 2.2.3 voor een achtergrond bij deze onderzoeksmethode.

Kennismanagement is niet voorbehouden aan toepassing in KIO's. Als setting voor dit onderzoek werd geopteerd voor de IT organisatie van een Nederlandse internationale bank. Dit type organisatie staat op het kruispunt van diverse maatschappelijke ontwikkelingen die hebben geleid tot de opkomst van de kenniseconomie (de opkomst van ICT, globalisering, dematerialisering en de opkomst van kenniswerkers), zodat deze organisatie gevoelig zal zijn voor de kennismanagement-argumentatie. Hoewel de bureaucratische structuur van deze grote organisatie een typering als KIO in de weg staat [Starbuck, 1992], kunnen de softwareontwikkelaars die in deze organisatie werkzaam zijn beschouwd worden als kenniswerkers [Zuboff, 1988] en kan er dus een toegevoegde waarde van kennismanagement worden verondersteld. De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 3.

### 1.3 Achtergronden bij de etnografische verslaglegging

#### *1.3.1 Voortgeschreden inzicht*

Ik ben het eens met degenen die beargumenteren dat onderzoek waarin bij de onderzoeker geen voortschrijdend inzicht optreedt, niet de moeite waard is om uitgevoerd te worden. De tweede onderzoeksvraag in dit onderzoek en de verantwoording daarvan, kan niet worden gegeven zonder in te gaan op het proces van onderzoek en de leerervaringen die hierbij op mijn pad zijn gekomen.

Het actieonderzoek dat werd beargumenteerd in de vorige paragraaf 1.2 is uitgevoerd gedurende de periode september 1995 tot maart 1998. Gedurende deze periode was ik nauw betrokken bij de inspanningen van de Succes Bank, kennismanagement in te voeren. Ik dacht mee over de vraag, wat kennismanagement voor deze organisatie zou kunnen betekenen, ik besloot mee over de kwestie voor welke KM praktijk moest worden gekozen en hoe de aansturing hiervan moest worden georganiseerd, net als andere organisatieleden nam ik de problemen bij de invoering waar en probeerde het projectmanagement te assisteren bij het beperken of oplossen van deze problemen. Tenslotte probeerde ik regelmatig met organisatieleden een pas op de plaats te maken en de effecten van het KM handelen te evalueren.

Doordat ik er zo nauw bij betrokken was, ervoer ik net als de managers van de Succes Bank dat het tot leven brengen van kennismanagement een zeer moeilijke klus was. Ten eerste was er de complexiteit en verandernoodzaak van de organisatie. De veertig jaar oude IT organisatie had te kampen met een erfelijke belasting van het in gebruik hebben van verouderde technologieën. De organisatie had een zeer formeel werkklimaat met een wirwar aan interne regelgeving. Door de opkomst van het internet en andere ontwikkelingen in de informatietechnologie en de globalisering van het werkterrein van de Succes Bank, stond de IT organisatie onder sterke druk om steeds meer beheer- en ontwikkelwerk te verrichten, kosten te besparen én om innovatieve toepassingen met IT voor de bank te bedenken. Terwijl de druk om te veranderen steeds groter werd, was de werkdruk in de lopende werkzaamheden al zo hoog dat er, paradoxaal genoeg, onvoldoende tijd en aandacht beschikbaar was om te veranderen. Ten tweede waren er de paradoxen en problemen rondom kennismanagement. Kennismanagement bleek ten tijde van de uitvoering een begrip waarover allesbehalve eenduidigheid bestond. Er was een Babylonische spraakverwarring, die voortkwam uit de diverse verschillende opvattingen over wat kennismanagement inhield. Lang niet alle managers bleken het denkniveau te hebben om de discussie over kennismanagement te kunnen voeren. Er waren machtsconflicten over het eigendomsrecht van kennismanagement. Er was de ongemakkelijke relatie met de staande organisatie, waarbinnen kennismanagement moest functioneren, maar die zij tegelijkertijd ter discussie moest stellen. Er waren leerbijeenkomsten, waarbij om onduidelijke redenen niet geleerd werd. Er waren technische problemen bij de realisatie van IT oplossingen en problemen bij het verwerven van de benodigde resources. Er waren ontwikkelingen elders in de organisatie, zoals nieuwe beleidsvoornemens, andere projecten, nieuwe IT en veranderende politieke agenda's die van invloed waren op de manier waarop kennismanagement werd gewaardeerd door de betrokkenen. Kortom, kennismanagement was gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Conform mijn achtergrond als bedrijfskundig ingenieur documenteerde ik dit onderzoek op bedrijfskundige wijze (zie hoofdstuk 3). Hierin beschrijf ik de formele KM opvatting die werd ontwikkeld, het KM ontwerp, de implementatieaanpak, het projectverloop en de behaalde resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de constatering dat het projectverloop tot enkele onbeantwoorde vragen heeft geleid. Uit de analyse blijkt dat gedurende de onderzoeksperiode de IT organisatie nauwelijks verbeteringen heeft aangebracht in haar interne functioneren. Gezien de aard van de organisatieproblemen en de beschikbaarheid van alternatieve oplossingsrichtingen, wekken de gekozen KM praktijken de indruk dat andere dan logisch-rationele beslissingsprocessen hieraan ten grondslag hebben gelegen. Ook de beperkte resultaten wijzen erop dat er behoefte is aan een nader onderzoek dat een verklaring moet bieden voor deze bevindingen.

De nieuwe benaderingswijze moest principieel anders zijn dan de bedrijfskundige, omdat deze benadering mijns inziens een onderdeel van het probleem was. Vanuit mijn eigen ervaringen en inzichten als actieonderzoeker en direct betrokkene bij het invoeringsproces van kennismanagement had ik de beschikking over een schat aan verhalen, achtergronden en verbanden die een nieuw licht zouden kunnen werpen op de ontstaansgeschiedenis van het project kennismanagement, mits zorgvuldig gereconstrueerd. Mijns inziens zou de complexiteit en de ambiguïteit van het invoeringsproces beter begrepen kunnen worden, wanneer ik in staat zou zijn deze inzichten voor de verklaring van het verloop van de kennismanagementinterventie aan te wenden. Mijn kritiek op de bedrijfskundige werkwijze was driedelig. Ten eerste vond ik, dat in de analytische beschrijving die zo werd geconstrueerd, veel van de complexiteit en ambiguïteit van het invoeringsproces van kennismanagement verdwenen was. Ten tweede vond ik, dat in deze beschrijving de aandacht vooral gericht werd op de uitkomsten van organisatorische processen, maar niet op de omstandigheden, spanningsvelden en interventies die deze uitkomst veroorzaakt hadden. Ten slotte vond ik dat in deze beschrijving het aandeel van organisatieleden waaronder mijn eigen aandeel, verdwenen was.

Er was nog een andere reden, waarom ik op zoek ging naar een andere werkwijze. Het doel van de actieonderzoeksinspanningen die ik hierboven heb beschreven, was leren. Mijn doel was, te leren hoe kennismanagement aangepakt zou kunnen worden. Om dit doel te bereiken, moest ik me tot mijn verrassing bezig houden met tal van kwesties waarvan ik tot dan toe niet wist dat zij belangrijk waren. Een drietal voorbeelden. Ik worstelde ten eerste met het probleem, dat er geen formele afspraken waren gemaakt omtrent mijn aanwezigheid in de organisatie. Ook het onderwerp kennismanagement was bij aanvang van het onderzoek nog niet erkend door de formele organisatie. Toch werd mij op tal van manieren duidelijk gemaakt, dat ik hier niet te veel mee moest zitten. De formele organisatie werd mij voorgespiegeld als het topje van de ijsberg dat boven het water uitsteekt, terwijl het deel 'onder water' minstens zo belangrijk is. Een ander probleem waar ik mee bezig was, was het verwerven van toegang. Hierbij ging het niet om formele toestemming om met organisatieonderdelen of mensen te spreken (hoewel ook dat soms aan de orde was) maar om de vraag hoe ik een insider kon worden en blijven van de culturele groepen waartoe ik wilde behoren. Immers, pas wanneer je een insider bent wordt je uitgenodigd voor formele en informele bijeenkomsten, vertellen mensen je wat ze denken en krijg je de beschikking over documenten. Tenslotte bleek dat de actieonderzoek-eis, mijn handelingen af te stemmen op de wensen, gewoonten en afspraken van de organisatie,

heel moeilijk te realiseren te zijn. Langzaam ontworstelde ik me aan de reputatie van ‘ongeleid projectiel’ en wist ik steeds gericht een bijdrage te leveren aan de problemen waarvoor de kennismanagement-betrokkenen zich gesteld zagen.

Om verschillende redenen begon ik het idee te ontwikkelen dat mijn persoonlijke leerervaringen van dit actieonderzoek, niet alleen methodisch van belang waren maar ook inhoudelijk. Mijn eigen ‘informele positie’ bijvoorbeeld, vestigt de aandacht op het verschil tussen canonieke en niet-canonieke praktijken in de organisatie. Voor kennismanagement is dit verschil van cruciaal belang, omdat het leren van organisatieleden bij uitstek gelokaliseerd is aan de niet-canonieke kant van organisaties, terwijl de managementpraktijken die erop gericht zijn de kennis in een organisatie te gaan managen bij uitstek canonieke praktijken zijn. Op analoge wijze vestigen de problemen met het verkrijgen van toegang in de organisatie, de aandacht op de gebrekkige manier waarop nieuwkomers in de organisatie worden ingewerkt. Analyse hiervan zou aan het licht kunnen brengen dat de problemen met kennismanagement tenminste ten dele voortkomen uit het onvermogen van de organisatie te leren van nieuwkomers. Mijn moeite om mijn werkzaamheden af te stemmen op de normen en patronen van de organisatie vestigt ook de aandacht op het stringente karakter van deze normen en patronen, dat niet alleen mijzelf maar ook andere organisatieleden belemmert in het ondernemen van zinvolle bezigheden. Kortom, mijn persoonlijke leerervaringen werpen het licht op het leervermogen van de organisatie, en dragen daardoor indirect verklaringen aan voor het verloop van de kennismanagementinterventie.

Niet alleen de onverklaarde zaken uit de bedrijfskundige analyse en de leerervaringen uit het proces van onderzoek waren de aanleiding voor een herziening van de koers van dit onderzoek. Ik werd me ook bewust van recente, sociaalconstructivistische richtingen in de wetenschappelijke literatuur over kennis in organisaties. Deze literatuur wordt hieronder besproken.

### *1.3.2 Het debat over kennis als sociale constructie*<sup>4</sup>

Een opkomende stroom onderzoek is kritisch ten opzichte van de dominante benadering van de *knowledge based theories of the firm*. Tsoukas (1996) typeert enkele bekende theorieën [o.a. Spender (1996), Nonaka & Takeuchi (1995), Daft & Weick (1984)] als taxonomisch. Taxonomische theorieën onderscheiden verschillende typen kennis of kennisprocessen in organisaties en proberen op basis daarvan implicaties te formuleren. De onderscheidingen die ten grondslag liggen aan deze theorieën, bijvoorbeeld tacit versus expliciet, of individu versus organisatie, zijn gebaseerd op de veronderstelling dat deze conceptuele categorieën onderscheidbaar, scheidbaar en stabiel zijn. Tsoukas beargumenteert dat deze aannames niet houdbaar zijn: tacit kennis is een essentieel

---

<sup>4</sup> Als grondleggers van het sociaal constructivisme worden doorgaans Berger & Luckmann (1966) gezien. Deze sociologen beargumenteerden, dat de menselijke sociale orde geen natuurlijk gegeven is, maar wordt geproduceerd door interpersoonlijke onderhandelingen en impliciete inzichten die worden opgebouwd uit een gedeelde geschiedenis en het delen van ervaringen. Constructivistische organisatiekundigen onderkennen, dat de begrippen waarmee we over organisaties praten (begrippen als omgeving, structuur en cultuur) niet reëel of objectief zijn, maar het product zijn van een bepaalde sociale groep. De theorieën die in deze paragraaf worden besproken, delen het interpretatieve perspectief op sociale orde en wetenschappelijke theorieontwikkeling.



bestanddeel van alle kennis en kan niet zonder expliciete kennis bestaan en vice versa. Ook het individuele en het sociale kunnen niet los van elkaar gezien worden, omdat individuele kennis alleen mogelijk is door de betrokkenheid van individuen in sociale praktijken. Deze en andere lijnen van kritiek hebben de deur geopend voor theorieontwikkeling over de rol van kennis in organisaties vanuit een sociaalconstructivistische perspectief. Hierin wordt nadrukkelijk op zoek gegaan naar alternatieve benaderingswijzen om de rol van kennis in organisaties te theoretiseren. Het streven is traditionele onderscheidingen te verlaten, niet langer over kennis te praten (met zijn bijbehorende associaties van abstractie, vooruitgang, bezit, formaliteit, cognitie en constantheid) maar over ‘weten’ (*knowing*), en op zoek te gaan naar nieuwe benaderingen waarbij weten en doen nauw met elkaar verweven zijn. Als schot voor de boeg stelt Blackler (1995), uitgaand van *activity theory* [Engeström, 1987], dat weten onderdeel is van taal, technologie, samenwerkings- en beheersingspatronen (*mediated*), verbonden is met tijd, plaats en een specifieke context (*situated*) geconstrueerd wordt, zich voortdurend ontwikkeld (*provisorisch*), doel- en objectgericht is (*pragmatisch*) en omstreden (*contested*) is. Hieronder worden enkele onderzoeken besproken die de theorieontwikkeling over het weten van organisaties een stap vooruit hebben geholpen.

### Het weten van personen

Volgens diverse auteurs [Ryle (1947), Schön (1983), Maturana & Varela (1998), Polanyi (1967), Giddens (1984), Orlikowski (2002)] moet kennis niet los van het handelen worden gezien, maar komt kennis tot uitdrukking in handelen. Ryle (1947) gebruikt het voorbeeld van een jongen die schaak speelt. Volgens Ryle kan van de jongen gezegd worden dat hij weet hoe hij schaak moet spelen, als zijn handelen de regels van het spel weerspiegelen, ook al kan hij deze regels niet benoemen. Omdat het onmogelijk is, het ‘weten’ in het schaakspelen van de jongen te verwijderen (want wat er dan in het ‘doen’ overblijft, zou niet meer als schaken worden herkend) moet er geconstateerd worden dat het ‘weten’ en het ‘doen’ onscheidbaar zijn:

“.... thinking what I am doing’ does not connote ‘both thinking what to do and doing it’ W hen I do something intelligently, I am doing one thing and not two. My performance has a special procedure or manner, not special antecedents” [Ryle (1949), pg. 32].

Lave (1988) onderzocht het proces van wiskundige probleemoplossing bij volwassenen, en laat zien dat wiskunde niet abstracte kennis is die individuen hebben of niet hebben, maar een ‘kennis-in-praktijk’, een gesitueerde kennis die door een persoon tot stand gebracht wordt in een specifieke fysieke en sociale setting, waarbij aspecten van het zelf, het lichaam, de fysieke en de sociale wereld worden betrokken.

Giddens (1984), in lijn met enkele cognitief antropologische studies [Lave (1988), Hutchins (1991, 1995), Suchman (1987)] gaat uit van het idee dat ieder persoon een grote hoeveelheid kennis (*knowledgeability*) aan de dag legt bij het doen van zijn dagelijkse werkzaamheden, en hierbij continue en bewust reflecteert op de eigen en andermans activiteiten en de sociale en fysieke contexten waarbinnen deze activiteiten worden uitgevoerd. Dit vermogen kan ertoe leiden dat mensen besluiten door te gaan met de reeds ingeslagen wijze van handelen, of juist een andere weg in te gaan. Omdat handelingen van moment tot moment verschillen, is ook de kennis waarnaar wordt verwezen virtueel of provisorisch. Menselijke competentie, het vaardig handelen, kan daardoor niet op basis van prestaties of diploma’s in het verleden worden aangenomen, maar moet in elke nieuwe

situatie weer opnieuw tot stand gebracht worden. Andersom, als mensen hun handelen veranderen verandert ook hun kennis. Door nieuwe praktijken uit te vinden, te leren of per ongeluk te gaan doen ontstaan nieuwe manieren om de wereld te ervaren en te interpreteren. Barrett (1998) beargumenteert daarom dat improviserend handelen in organisaties een krachtig middel is om organisatieverandering, organisatieleren en organisatorische innovaties te bewerkstelligen.

### **Het sociale karakter van weten**

Een belangrijke bron van inzicht in het sociale karakter van weten, in relatie tot bestaande organisatiepraktijken, is het etnografisch onderzoek naar het werk van onderhoudsmonteurs van kopieermachines door Orr (1987, 1990). Dit onderzoek werpt het licht op het verschil tussen de manier waarop dit werk wordt omschreven in handboeken, cursussen en functieomschrijvingen, en de manier waarop het werk in werkelijkheid wordt uitgevoerd.

Het verschil kan worden gezien als het verschil tussen een wegenkaart en de wegcondities in de praktijk. Het handboek voor de onderhoudsmonteur is opgebouwd rondom een beslissingsboom met diagnostische vragen, soorten problemen en bijbehorende oplossingen. Het gaat er vanuit dat zowel de machine als het diagnoseproces voorspelbaar en onproblematisch verloopt. De praktijk is in werkelijkheid veel complexer, zodat het aan de technici is de kloof te overbruggen tussen datgene wat formele training en documentatie biedt, en de eisen die vanuit het werk aan hen gesteld worden. Orr beschrijft de werkwijze van een monteur die een machine moet repareren met een probleem dat niet in het handboek beschreven staat. In samenspraak met een technisch specialist, besluit de monteur de machine niet direct te vervangen, maar te proberen het kopieerapparaat ter plekke te maken. Terwijl ze de machine onderzoeken, of aan het wachten zijn op de volgende crash, wisselen de specialist en de monteur verhalen uit over situaties waarin vergelijkbare symptomen waren opgetreden. Elk verhaal roept oude herinneringen op en brengt nieuwe inzichten aan het licht, zowel over de beschadigde machine als de sociale context waarin de machine wordt gebruikt. In een proces van ettelijke uren worden zo op narratieve wijze de voorheen oninterpreteerbare gegevens en individuele ervaringen omgezet in een samenhangend verhaal. Dit vormt de basis voor het definiëren van het probleem, waarna diagnose en reparatie volgden. Orr's beschrijving van de werkpraktijk van deze technici brengt drie belangrijke kenmerken van werkpraktijk onder de aandacht: *de belangrijke rol die verhalen spelen* (als voertuig van diagnose, bij de uitwisseling van informatie, bij de constitutie van het collectieve geheugen), *het inherent sociale en onscheidbare karakter van zowel leren als probleemoplossing*, en het *sociaal geconstrueerde karakter* van het beeld dat de monteur van de machine in kwestie ontwikkelde, van zijn eigen identiteit van goede technicus en zijn bijdrage aan de vraag wat het betekent een onderhoudsmonteur van deze kopieermachines te zijn (de groeps-identiteit).

Een voorbeeld van een theorie waarbij de sociale condities van het leren centraal worden gesteld, is bekend onder de naam *legitimate peripheral participation* van Lave & Wenger (1990). Deze theorie gaat er vanuit dat leren in essentie betrekking heeft op het ergens een 'insider' worden. Wij leren niet omdat we abstracte kennis tot ons nemen, maar omdat we proberen te functioneren in een bepaalde gemeenschap – in een gezin, in een vriendenkring, in een bepaald bedrijf of in een kring van wetenschappers. Om te kunnen functioneren in een gemeenschap, moet iemand het subjectieve gezichtspunt van een gemeenschap

verwerven en leren de taal te spreken. Hiervoor is het nodig, dat een 'stagiair' de kunst kan afkijken van competente praktijkbeoefenaars, doordat zij toegang krijgt tot formele en informele bijeenkomsten, elektronische communicatie, sterke verhalen etc. De intensiteit van de betrokkenheid, en de plaats van waaruit iemand bij een gemeenschap betrokken is, is daarbij van invloed op hetgeen er geleerd wordt. Het resultaat is niet formele expertkennis, maar het vermogen zich te gedragen als lid van een gemeenschap. Van Maanen (1976) laat zien dat de kwaliteit van dit proces sterk afhankelijk is van de manier waarop insiders met nieuwkomers interacteren. Wanneer insiders zwijgzaam, onverschillig, te druk, te dom, alleen in formele situaties beschikbaar of helemaal niet beschikbaar zijn, zijn nieuwkomers onvoldoende in staat te leren. Weick & Roberts (1993) wijzen erop dat het socialiseren van nieuwkomers ook leidt tot het 'hersocialiseren' van de insiders. Door het beantwoorden van vragen van nieuwkomers, worden insiders gedwongen na te denken over de antwoorden die ze geven en worden ze zich bewust van hun eigen gedachten. Bij het reconstrueren van gebeurtenissen in het verleden worden vergeten details weer herinnerd en wordt het verhaal weer in een nieuwe samenhang geplaatst.

### **Collectief weten in organisaties**

De hersenen van mensen hebben als kenmerk dat zij bestaan uit zeer veel kleine units die onderling tal van verbindingen hebben. Deze waarneming heeft verschillende auteurs ertoe gezet, het denkvermogen van organisaties te onderzoeken en hierbij parallellen te trekken met het intellect van mensen [Weick & Roberts (1993), Hutchins (1995), Pentland (1995), Cook & Yanow (1996)]. Weick & Roberts (1993) onderzochten het neerstorten van een vliegtuig, waarbij de normaal gesproken competente piloten en bemanningsleden niet in staat waren onder bijzondere omstandigheden de vereiste competentie tot stand te brengen. Zij ontwikkelden in hun analyse het concept collectieve behoedzaamheid (*collective mind*), om de hoge betrouwbaarheid van enkele complexe organisaties te verklaren. Het idee is dat, doordat slimme mensen slim handelen, het denkvermogen van organisaties te verklaren is door de manier waarop organisatieleden hun handelingen op elkaar afstemmen. Individuen bedenken wat ze moeten doen, door zich een beeld te vormen van het collectieve handelen van het sociale systeem waartoe zij willen behoren, en hun handelingen daaraan dienstbaar te maken. De collectieve behoedzaamheid en de individuele bijdrage creëren elkaar en kunnen niet zonder elkaar, daarom is de collectieve behoedzaamheid een *emergente gezamenlijke prestatie*. Geen van de betrokkenen kent het hele proces, maar alle betrokkenen kennen een deel ervan. Kennelijk heeft een organisatie geen centrale 'controlekamer' [Stacey, 1995] en is een organisatie daarom te beschouwen als een gedistribueerd kennissysteem [Tsoukas, 1996].

Orlikowski (2002) onderzocht de manier waarop collectief weten tot stand komt in een grote complexe organisatie (Kappa). In een Nederlands softwarehuis wordt gewerkt met projectgroepen die iedere anderhalf tot twee jaar een nieuwe release van het *operating system* tot stand brengen. Het bijzondere van deze projecten is, dat zij gerealiseerd worden door enkele honderden software-engineers van diverse nationaliteiten, die werken in 15 verschillende ontwikkelafdelingen verspreid over vijf continenten.

Het onderzoek werd uitgevoerd in diverse ontwikkelafdelingen en richtte zich op de manier waarop de engineers in het dagelijks werk omgingen met hun wereldwijde en gedistribueerde projectomgeving. Een belangrijk element in het dagelijks werk in een

gedistribueerde context bleek het omgaan met diverse soorten grenzen te zijn, waaronder tijdsgrenzen (19 tijdzones en een diversiteit aan wekelijkse, maandelijkse en kwartaalplanningen), geografische grenzen (15 locaties), culturele grenzen (30 nationaliteiten) en technische grenzen (complex technisch systeem die moet draaien op verschillende technische infrastructures en die moet voldoen aan verschillende standaarden). Orlikowski ontdekte dat er ten minste vijf verschillende typen dagelijkse praktijken zijn die door de engineers worden aangewend om de (door de grenzen veroorzaakte) verschillen mee te overbruggen. Ze claimt dat het vermogen van Kappa om gedistribueerde organiseringsprocessen uit te voeren niet alleen voortkomt uit de juiste keuzes op het gebied van technologie, management, strategie, methoden e.d., maar mede terug te voeren is tot de *knowing-in-practice* die de engineers van dag tot dag middels deze dagelijkse praktijken ten toon spreiden (zie tabel 1.3).

TABEL 1.3 COLLECTIEF WETEN OVER GRENZEN VAN TIJD EN RUIMTE HEEN

Dagelijkse praktijk	Activiteiten waaruit de praktijk bestaat	Het weten waarvan de praktijk getuigt
Delen van identiteit	Meedoen met gezamenlijke training en socialisatie Gebruik maken van een gestandaardiseerde oriëntatie op ontwikkelwerk Identificatie met de organisatie	Weten wat belangrijk is in de organisatie
<i>Face-to-face</i> interactie	Vertrouwen, respect, kredietwaardigheid en betrokkenheid verwerven Informatie delen Ontwikkelen en onderhouden van sociale netwerken	Weten wie de spelers in het spel zijn
Inspanningen op elkaar afstemmen	Gebruik maken van een gemeenschappelijk model, methode en meetwijzen Projecten huren elk jaar opnieuw benodigde engineers in Gebruik maken v/e standaard meetwijze	Weten hoe over tijd en plaats heen te coördineren
Leren door te doen	Investeren in individuele ontwikkeling Mentors gericht op carrièreontwikkeling medewerkers Inspanningen belonen in plaats van straffen	Weten hoe capaciteiten te ontwikkelen
Participatie steunen	Productontwikkelingswerk wereldwijd uitzetten Participanten betrekken bij projectbeslissingen Initiëren en ondersteunen van aanstellingen overzee	Weten hoe te innoveren

In het onderzoek dat in deze subparagraaf 1.3.2 besproken is staat het weten in en van organisaties centraal. De ideeën en theorieën werpen het licht op de cognitieve kant van organisaties. Dit perspectief draagt bouwstenen aan voor het verklaren van het verloop van de KM interventie bij de Succes Bank. Omdat één overkoepelende theoretische benadering in dit veld ontbreekt, wordt er voor gekozen het perspectief op leren en kennis over te nemen, zonder een concrete theorie als uitgangspunt te nemen. De methodische technieken die in deze onderzoeken zijn gehanteerd (ethnografisch onderzoek, aandacht voor de betekenis van verhalen bij betekenisconstructie, sociale constructie, de verwevenheid van denken en doen, en de parallellen tussen wetenschappelijk werk en kenniswerk) worden gebruikt bij de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag die in de volgende subparagraaf zal worden geformuleerd.

### 1.3.3 Conclusie en tweede onderzoeksvraag

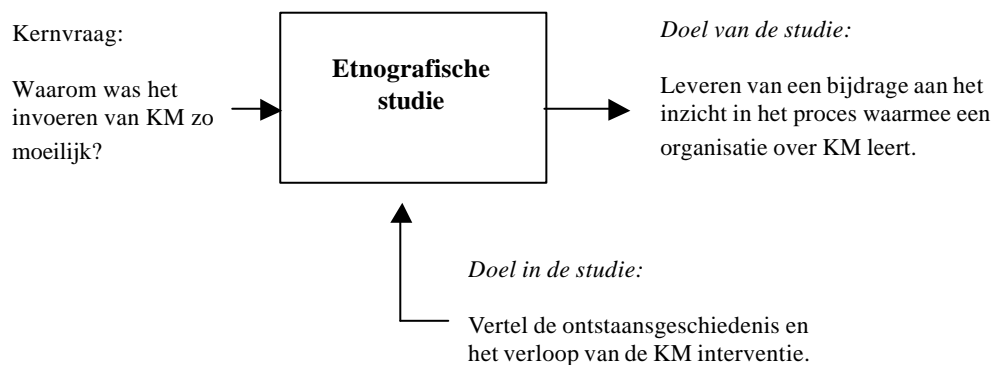
In deze paragraaf 1.3 zijn de argumenten besproken, op basis waarvan de vraagstelling in dit onderzoek wordt aangescherpt. Als eerste werd naar het proces van onderzoek verwezen. Besproken is, dat zowel het proces van onderzoek tot zover, als de eerste resultaten (de bedrijfskundige analyse) aanleiding geven tot een nader onderzoek naar het verloop van de kennismanagementinterventie bij de Succes Bank. Ten tweede werd verwezen naar sociaalconstructivistische literatuur over leren, kennen en weten in organisaties. Deze literatuur is van belang voor het begrijpen van de cognitieve processen in de Succes Bank, die tot uitdrukking zijn gekomen in de manier waarop kennismanagement werd aangepakt, en die het verloop ervan kunnen verklaren. Er werd ook steun gevonden voor de gedachte, dat de ervaringen van de onderzoeker met het doen van actieonderzoek aanvullende inzichten op kunnen leveren voor het begrijpen van deze cognitieve processen.

De noodzaak tot het leveren van aanvullende verklaringen, kan worden vertaald in het formuleren van een tweede doel in dit onderzoek. Gezien de beschikbaarheid van aanvullende gegevens wordt voor het construeren van een verklaring te rade gegaan bij de empirie. Als tweede doel van dit onderzoek kan worden geformuleerd (zie figuur 1.2):

*Dit onderzoek heeft tot doel, een bijdrage te leveren aan het inzicht in het sociale proces van organisatorische kennisontwikkeling over KM, door de ontstaansgeschiedenis en het verloop van de KM interventie te beschrijven.*

De tweede onderzoeksvraag is:

*Welk complex aan omstandigheden en gebeurtenissen bij de Succes Bank verklaart het moeizame karakter van de invoering van kennismanagement?*



FIGUUR 1.2 DOEL IN EN VAN DE TWEEDE STUDIE

Toelichting. Dit onderzoek is verklarend van aard. Bij de constructie van de verklaringen voor de adoptie, de gekozen inhoud, de aanpak en de resultaten van kennismanagement wordt een verklaring ontwikkeld met behulp van het locale inzicht in het verloop en het

effect van de relevante processen bij de betrokken organisatieleden. Hoewel tal van processen (technologische veranderingen, ontwikkelingen in doelstellingen en beleid, organisatorische veranderingen, ontwikkelingen in de maatschappelijke en economische context en op de arbeidsmarkt, veranderingen in huisvesting, personeelsverloop etc.) een rol spelen worden vooral cognitieve processen ten aanzien van het denken over management in de organisatie in de gaten gehouden. De ervaringen met, ontwikkelde inzichten in en invloed van de onderzoeker op deze processen worden bij het construeren van deze verklaringen ook beschouwd.

Ten grondslag aan deze verklaring ligt de etnografische werkwijze. Etnografie is zowel een onderzoeksmethode als de benaming van het geschreven verslag van onderzoek. Een etnografisch verslag bestaat uit een gedetailleerde beschrijving van het dagelijks leven van een andere (veelal niet-westerse) cultuur. Binnen de organisatiekunde wordt etnografie gebruikt om de beperkende of sturende werking van de bestaande theorie te omzeilen, om vernieuwend of kritisch onderzoek ten opzichte van bestaande theorie te ontwikkelen, of om de invloed van organisatiecultuur op het effect van managementtechnologieën te onderzoeken [Den Hertog & Van Sluijs, 1995]. Bij het veldwerk wordt door de etnograaf een zo open mogelijke houding aangenomen bij het interpreteren van situaties en sociale omgangsvormen ter plaatse. Niet theorie, maar het gezichtspunt van de ingewijden is de leidraad bij het interpreteren van gebeurtenissen. Van de etnograaf wordt een lerende houding geëist, waarbij wordt verwacht dat zij haar eigen referentiekader en aannames ter discussie durft te stellen en dat zij het toestaat dat de setting haar leidt tot nieuwe en onverwachte inzichten. De ervaringen, emoties, handelingen en nieuwe inzichten van de etnograaf zijn hierdoor een onderdeel van het resultaat van het onderzoek. Een etnografische verslaglegging was mogelijk, omdat ik als actieonderzoeker nauw betrokken was geweest bij de opkomst en de invoering van kennismanagement bij de Succes Bank en hierbij *de facto* een etnografische werkwijze had gehanteerd. Zie subparagraaf 2.4.2 voor een achtergrond bij en een verantwoording van het gebruik van de etnografische werkwijze in dit onderzoek.

De tekstuele vorm die voor deze verklaring is gekozen, is een verhaal. Een vertelling belicht het sociale, geconstrueerde karakter van organisatiefenomenen en brengt dit in verbinding met de culturele en historische context waarin dit fenomeen zich voordoet [Czarniawska-Joerges, 1998]. Verhalen zijn gesitueerd in een bepaalde tijd en plaats, hebben een bepaald tijdsverloop, worden bemand door mensen met bepaalde eigenschappen en worden verteld vanuit een bepaald perspectief. Meer dan analytische benaderingen biedt een narratieve werkwijze zo de mogelijkheid meerdere, subjectieve en heterogene interpretaties van organisatiekundige fenomenen ten toon te spreiden [Polkinghorne, 1987] en ze met elkaar in verbinding te brengen [Czarniawska, 1998]. Verhalen zijn denkbaar in tal van stijlen en vormen [Van Maanen, 1988]. In antwoord op oproepen om via de toepassing van niet-gangbare schrijfstijlen de organisatiekundige theorieontwikkeling betekenisvol en interessant te houden [Van Maanen (1995b), Reason & Rowan (1981)] en geïnspireerd door een toepassing van een confessionele en polyfone schrijfstijl van Weil (1989, 1996), maakte ik bij het ter schrift stellen van dit onderzoek gebruik van een schrijfstijl die als een combinatie van polyfoon, *impressionistisch* en *confessioneel* gekenschetst kan worden [Van Maanen, 1988]. Het etnografisch verslag wordt weergegeven in hoofdstuk 4.

## 1.4 Achtergronden bij het gebruik van Foucault

### 1.4.1 Kritische en postmoderne onderzoeken naar kennis(management)

In het boek 'Managing knowledge, critical investigations of work and learning' van Prichard *et al* (2000) worden kritische kanttekeningen geplaatst bij de wetenschappelijke discussies over kennismanagement en kennis in organisaties zoals die zijn weergegeven in de paragrafen 1.2.2 en 1.3.2. De auteurs vragen zich af, waarom de overgrote meerderheid van het onderzoek naar kennismanagement zich zonder verdere contemplatie gestort heeft op de vraag hoe kennis en weten in organisaties het beste gemodelleerd zou kunnen worden, en roepen op tot meer onderzoeken naar kennismanagement vanuit een perspectief van kritische distantie. Kritische distantie is [Mingers (2000), geciteerd in Prichard *et al* (2000)] beschreven als het ter discussie stellen van onbetwifelde uitgangspunten en waarheden, een kritische houding ten aanzien van kookboekbenaderingen en guru's, aandacht voor het effect van activiteiten, en een focus op de relatie tussen kennis, macht en belangen.

De benaderingswijze van Prichard *cum suis* inspireert tot het stellen van tal van nieuwe onderzoeksvragen. Waar komt de belangstelling voor kennis vandaan? Waarom is kennismanagement juist op dit moment in de tijd en in dit deel van de wereld populair? Welke claims en uitgangspunten liggen ten grondslag aan concepten als KIO's, kenniswerkers, kenniswerk, collective mind, communities of practice? Welke interpretaties van het concept kennismanagement zijn er, en hoe zijn die interpretaties terug te voeren op de kennisproducent in kwestie? In hoeverre zijn definities, uitgangspunten en scheidslijnen valide? Welke machtheffecten worden er zo gecreëerd? Wat is het effect van het toepassen van (een bepaalde opvatting over) kennismanagement in organisaties?

Dit type vragen heeft geleid tot enkele kritische<sup>5</sup> en postmoderne<sup>6</sup> onderzoeken, die kanttekeningen plaatsen bij het fenomeen kennismanagement. Het doel hierbij is veelal niet om kennismanagement als afkeurenswaardig of niet ter zake doend terzijde te schuiven, maar veelal om weer de balans te herstellen, te grote claims en verwachtingen te temperen en nieuwe onderzoeksvragen aan te dragen. Enkele van deze onderzoeken worden hierna besproken.

---

<sup>5</sup> Kritisch organisatiekundig onderzoek richt zich op thema's als uitbuiting, onderdrukking, oneerlijkheid, asymmetrische machtsrelaties en vals bewustzijn. Alvesson & Deetz (1996) definiëren kritisch organisatiekundig onderzoek als de organisatiekundige onderzoeken die uitgaan van de ideeën van Habermas en de Frankfurt School. Kritisch organisatiekundig onderzoek komt in grote lijnen overeen met Burrell & Morgan's (1979) definiering van het radicaal humanistische paradigma en met Morgan's (1986) metaforen van de organisatie als psychische gevangenis en instrument van onderwerping.

<sup>6</sup> Postmodern organisatiekundig onderzoek wordt door Alvesson & Deetz (1996) gezien als een bonte verzameling filosofische benaderingen van organisatiekundig onderzoek. De meest bekende theoretische inspiratiebronnen zijn Derrida en Foucault. Alvesson & Deetz zien als gemeenschappelijke thema's in het postmoderne onderzoek, het geconstrueerde karakter van mensen en de werkelijkheid, de belangrijke rol van taal hierin, de bestrijding van grote verhalen en grootschalige theoretische systemen, het benadrukken van de relatie tussen kennis en macht, het benadrukken van het fluïde en hyperreële karakter van de huidige samenleving, de invloed van van massamedia en informatietechnologie, en de rol van narrativiteit en retoriek in het onderzoeksproces.

### Onderzoek naar KM effecten

Diverse onderzoeken richten zich op de studie van de effecten van kennismanagement. De aandacht ligt bij deze studies bij de mate waarin en de manier waarop de beloftes van KM denkbeelden, vooral in relatie tot IT, in de praktijk worden gerealiseerd. Een mooi voorbeeld is de studie van Newell *et al* (2000). Zij onderzoeken en analyseren de mate waarin intranetten een bijdrage leveren aan kennismanagement, gedefinieerd als *'the broad processes of locating, transferring and more efficiently using information and expertise within an enterprise'*. Een veelbesproken oplossing voor kennismanagement is de inzet van intranets. Een intranet is een netwerk dat gebaseerd is op het TCP/IP protocol van het internet dat alleen toegankelijk is voor de leden van een bedrijf. Intranetten worden meestal ingezet om de algemene communicatie en samenwerking tussen organisatieleden te bevorderen [Bansler *et al*, 1999]. In tegenstelling tot beelden van een intranet als vrijplaats, of informatietechnologie als *'electronisch panopticon'* [Zuboff, 1988] leidt het onderzoek naar de ontwikkeling van diverse intranetten in een internationale bank ('Ebank') tot de conclusie:

"What is apparent is the lack of synergy and knowledge sharing across the various intranet projects. Far from creating a global network integrating functions and groups across Ebank, the development of these independent intranets could be said to be increasing the barriers, with electronic fences reinforcing the already existing functional and national barriers" [Newell *et al*, blz. 99].

Met deze ontwikkeling werd de sterke decentralisatietendens van de bank gereproduceerd, mogelijk gemaakt door de decentrale kenmerken van de intranettechnologie en de inzet van deze technologie binnen de variëteit aan kennisgemeenschappen.

Hayes & Walsham (2000) maken, gebaseerd op Goffman (1959) gebruik van het onderscheid tussen 'politieke enclaves' en 'veilige enclaves' om de politieke en normatieve kant van kenniswerk te belichten. In een verkoopafdeling van een farmaceutische multinational werd gebruik gemaakt van een op Lotus Notes gebaseerde klanten- en contracten-database. Met het gebruik van dit systeem werd het doen en laten van de vertegenwoordigers van de afdeling veel zichtbaarder, want zij werden geacht kwalitatieve informatie over afgelegde bezoeken, inclusief de gevolgde werkwijze, te beschrijven. De nieuwe informatie werd door het senior management gebruikt om de controle op de vertegenwoordigers op te voeren. Carrièregerichte verkopers gingen vervolgens laten zien hoeveel en op welke manier ze 'gescoord' hadden, terwijl niet-carrièregerichte verkopers zich afzijdig hielden. De database kan worden gezien als een politieke enclave, die een sociale dynamiek creëert die sterk verschilt van de manier waarop een 'veilig' deel van Lotus Notes werd gebruikt, namelijk een database waarin ervaringen werden uitgewisseld tussen leden van de eigen werkeenheden. Opmerkelijk is de conclusie dat de veilige enclaves, die kansen bieden voor kennisontwikkeling, veel minder werden gebruikt dan de politieke enclaves: met hun controles verminderde het senior management de kennisuitwisseling, in plaats van daaraan bij te dragen.

### Kritiek op definities en dichotomieën

Een belangrijke stroming in het kritisch onderzoek naar kennis in organisaties zijn de diverse onderzoeken die kritiek ontwikkelen op de concepten, categorieën en dichotomieën die worden gecreëerd door de mainstream (vgl. 1.2.2). Met deze onderzoeken worden



doelstellingen nagestreefd die fundamenteel verschillen van het sociaalconstructivistische onderzoek, die deze taxonomische theorieën [Tsoukas, 1996] op hun inhoudelijke argumenten bekritiseren en vervangen door theorieën die meer in lijn zijn met het sociaalconstructivistisch wereldbeeld (vgl. 1.3.2).

Sommige onderzoeken volstaan met het ontmantelen en bekritiseren van bepaalde conceptualiseringen. Yakhlef & Salzer-Mörling (2000) onderzoeken het wetenschappelijk debat naar het concept intellectueel kapitaal. In de handen van accountants wordt via dit debat organisatie- en individuele kennis omgezet in telbare *assets* op de balans. In dit debat worden enkele discursieve tactieken gevolgd als het onderscheiden van soorten kennis, het verheffen van cognitieve kennis als de enige kennis van waarde in de organisatie, het uitsluiten van andersoortige (emotionele, intuïtieve) kennis en het benadrukken van cijfers als controlemiddel. Deze werkwijzen hebben het effect dat de codificeerbare, expliciete aspecten van de kennis van werknemers zichtbaar worden gemaakt voor interne en externe beïnvloeding.

Lander (2000) maakt op autobiografische wijze gebruik van haar eigen ervaringen als wetenschapper en dienstverlener, om de dichotomie tussen kenniswerk en dienstverlenend werk te overbruggen. Ze is hierbij geïnspireerd door feministische theorieën [Irigaray (1985), Calas & Smircich (1996)] die authentieke autobiografische reflectie, de *gendering* van kennis en het benadrukken van de veelzijdigheid van het vrouwelijk denken en de vrouwelijke identiteit centraal stellen. Tegenover masculiene benaderingswijzen als kennis als verbruiksgoed, het bewijzen van kennisclaims, intellectueel eigendom of aandeelhoudersbelangen, plaatst ze vrouwelijke concepten als kennis als gift, gezamenlijk waarheden produceren, bruikbare kennis en verantwoordelijke leden. Dit biedt haar de mogelijkheid de waarde van dienstverlenend werk te beargumenteren, en dienstverlenende aspecten als medeverantwoordelijkheid en het kennen van anderen in kenniswerk te theoretiseren. Centrale lijn in haar redenering is, dat kennis niet gaat om waarde, maar om uitwisseling.

Sommigen onderzoeken definities op de machteffecten die de nieuwe concepten in bedrijven creëren. Knights *et al* (1993) waarschuwen bijvoorbeeld dat het concept kenniswerker een scheiding aanbrengt tussen kenniswerkers en 'gewone' werknemers. De suggestie is, dat de 'gewone' werknemers geen kennis gebruiken bij de uitoefening van hun werk. Omdat alle soorten menselijke activiteit gepaard gaan met een '*reflective monitoring of conduct*' [Giddens, 1979/1984] is het verschil tussen kenniswerk en niet-kenniswerk veeleer het verschil tussen werknemers met privileges (zoals autonomie bij werkuitoefening, ruimte voor bijscholing, het uitbesteden van routinematige bezigheden) en werknemers die niet in staat zijn geweest de waarde van hun kennis erkend te krijgen.

De kritiek op de manier waarop kennisconcepten in organisaties worden getheoretiseerd, en de ontmaskering van de machteffecten die deze concepten teweegbrengen, biedt ruimte voor andersoortige verklaringen voor de populariteit van kennisgerelateerde concepten.

### **Kennisintensiteit als een geïnstitutionaliseerde mythe**

Theoretische kennis maakt maar een klein onderdeel uit van het dagelijks werk in kennisintensieve organisaties en door kenniswerkers, ontdekte Alvesson in zijn onderzoek

in een IT consultancy in Zweden [Alvesson, 1995]. Waarom wordt er dan toch zoveel waarde gehecht aan het gebruik van het label 'kennis'? Voor de beantwoording van deze vraag maakt Alvesson (1993) gebruik van het concept 'geïnstitutionaliseerde mythe' van Meyer & Rowan (1977). Voor Meyer & Rowan worden organisaties verleid tot het adopteren van praktijken en procedures die zijn voorgeschreven door bedrijfskundige inzichten en die zijn geïnstitutionaliseerd in de samenleving. De stelling is dat de adoptie van concepten niet voortkomt uit de eisen van hun werkzaamheden, maar uit een proces van reproductie van de mythen van hun institutionele omgeving. Deze mythen hebben twee belangrijke kenmerken: ze zijn ogenschijnlijk rationele en onpersoonlijke voorschriften die verschillende sociale doelstellingen voorstellen als technische doelstellingen; en ze zijn algemeen geadopteerd en zo tot een vanzelfsprekende, legitieme redenering geworden. Voor bedrijven bestaat er een behoorlijke externe druk om de juiste bedrijfskundige strategieën, technieken en technologieën te adopteren. Adoptie is nodig om legitiem te blijven voor zichzelf en voor hun omgeving. De mythen vormen rationaliteitsurrogaten, die compenseren voor de ambiguïteit en heterogeniteit van de werkomgeving van managers voor wie het steeds moeilijker is vast te stellen wat het beste en het meest rationele is om te doen. Alvesson (1993) wijst erop dat het label 'kennis' sterke associaties heeft met het rationele en het sociaal wenselijke, waarmee de afwezigheid van directe, zichtbare waardebijdragen van kenniswerkers of kennismanagementprojecten wordt gecompenseerd.

### **Kennismanagement als modeverschijnsel**

Theory X/Y, Management-by-objectives, Zero-base Budgeting, Lean Production, Decentralisatie, Kwaliteitscirkels, Excellence, Portfolio Management, Moderne SocioTechniek, Lerende Organisatie, Total Quality Management, Business Process Reengineering, E-commerce, Chaosdenken, .... Kennismanagement is niet het enige managementconcept dat in omloop is in het bedrijfsleven van tegenwoordig. De onderkenning van het bestaan van managementtypes heeft binnen de organisatiekunde belangstelling doen ontstaan voor de modieuze kant van managementtheorie [Eccles & Nohria (1992), Huczynski (1993), Shapiro (1996), Micklethwait & Wooldridge (1997) en O'Shea & Madigan (1997), Karsten & Van Veen (1998)].

Het onderzoek naar managementconcepten als modeverschijnsel vindt zijn oorsprong in rationeel-normatief onderzoek naar de diffusie van innovaties [Rogers, 1983]. Dit onderzoek houdt zich bezig met de vraag, waarom sommige nieuwe ideeën zich snel en breed verspreiden, terwijl andere niet populair worden. Het bekende model van Rogers belicht bijvoorbeeld de invloed van sociale structuren (b.v. netwerken), van *agency* (b.v. media, *change agents* en opinieleiders) en van de kenmerken van de innovatie ('complexiteit', 'relatief voordeel', 'observeerbaarheid', 'uitprobeerbaarheid' en 'compatibiliteit') op het adoptieproces. Hoewel deze terminologie van nut is voor het verklaren van innovatiediffusie van fysieke innovaties, helpen zij niet bij het verklaren waarom dubieuze, conceptuele of ambigue innovaties soms heel populair worden.

Een nieuwe strategie voor het verklaren van de diffusie van managementconcepten is het gebruik van theorieën over het ontstaan en het verloop van modegrillen [Abrahamson (1991/1996), Abrahamson & Fairchild (1999), Alvarez (1998), Kieser (1997)]. Deze theorieën verklaren adoptie niet zozeer uit de informatie die beschikbaar is over de innovatie zelf, maar meer uit de informatie die bekend is over de mate van adoptie en over

degenen die adopteren. Managers adopteren managementconcepten om zich te onderscheiden qua vooruitstrevendheid of juist om bij te blijven [Kieser, 1997]. De managementoplossingen moeten compenseren voor onzekerheden en ambiguïteiten die voortvloeien uit de dynamiek van de bedrijfsomgeving of de aanwending van informatietechnologie [Newell *et al*, 2000], en moeten compenseren voor problemen voortvloeiend uit kwesties rondom imago en identiteit [Czarniawska-Joerges, 1997]. De concepten bieden een rationaliteitsurrogaat bij het bepalen wat het beste is voor de organisatie en het meest rationele om te doen [Abrahamson, 1996]. Andere bijdragen richten de aandacht op de politieke dimensie in de diffusie van managementconcepten. Managementideologieën en de retoriek van *best practices* worden actief gepromoot door sociale groepen (consultants, guru's, IT leveranciers, wetenschappers, tijdschriftredacties, congresorganisaties etc.) die een duidelijk belang hebben bij adoptie en die in staat zijn in sociale netwerken door te dringen. Voor guru's, adviseurs en wetenschappers zijn managementconcepten van belang om nieuwe werkterreinen te creëren, deficiënties van het vorige managementconcept te adresseren of hun marktwaarde te behouden [Kieser (1997), Karsten & Van Veen (1998)]. Kieser (1997) analyseert dat wanneer een innovatie simpel, ambigue en noodzakelijk lijkt, snelle diffusie van de innovatie zal volgen. De innovatie zal dan namelijk veel mensen aanspreken, zich lenen voor tal van doelen en politieke agenda's en tegelijkertijd zorgen voor een langdurige rol voor de deskundige in kwestie die de taak heeft de ambiguïteit te bestrijden.

Het is gemakkelijk managementconcepten terzijde te schuiven als onbetekenende luchtballonnen, die wellicht gevaarlijk kunnen zijn voor de status, de relevantie en de kwaliteit van managementwerk en -kennis [Donaldson & Hilmer, 1998]. Managementconcepten zijn een dagelijkse realiteit in organisaties, die een aangetoond effect hebben op het functioneren van organisaties. Effecten zijn onder meer het recyclen van managementinzichten via het richten van de schaarse managementaandacht op onderbelichte managementaspecten [Benders & Van Veen, 2001], het bevorderen van processen van leren of *sensemaking* bij de vertaling van het globale concept in specifieke praktijken [Doorewaard & Van Bijsterveld, 2001] of het introduceren van nieuwe vormen van beheersing in de organisatie [Barker, 1993].

In een studie naar de diffusie van kennismanagement [Scarbrough & Swan, 2001] was het niet moeilijk aan de opkomst van kennismanagement de typerende kenmerken van een modegril te ontdekken. Zo is aan de productie van KM artikelen over de tijd een normale verdeling af te lezen (volgens Abrahamson (1996) het kenmerk van een hype). De grote omvang van de hype wordt verklaard uit zowel de diversiteit aan KM benaderingen, de associatie met IT oplossingen en het ontbreken van kruisbestuivingen tussen KM en geassocieerde sociale noties als organisatieleren. Deze kenmerken dragen bij aan de ambiguïteit, respectievelijk de simpelheid van KM als innovatie en zorgen zo voor een hoge waarschijnlijkheid van adoptie. Tegelijkertijd laten Scarbrough & Swan zien (door de interpretaties en praktijken van KM van IS onderzoekers te vergelijken met die van onderzoekers met een HRM achtergrond) dat de belangstelling voor kennismanagement niet alleen uit mode-overwegingen verklaard kan worden. Verschillende groeperingen adopteren KM om verschillende redenen, ontwikkelen hun eigen KM opvattingen wat leidt tot meervoudige, verschillende en waarneembare organisatieveranderingen.

Het onderzoek naar kennismanagement als modeverschijnsel geeft enkele wijzigingen voor de richting waarin een verklaring gevonden kan worden voor de adoptie van kennismanagement bij de Succes Bank. Deze verklaringen zijn van een heel andere orde dan de verklaringen die er vanuit gaan dat kennismanagement een rationele managementreactie is op het toegenomen belang van kennis voor organisaties, de verklaring die expliciet of impliciet ten grondslag ligt aan de academische KM theorieën in paragraaf 1.2. Het modeperspectief op kennismanagement suggereert dat KM bij de Succes Bank misschien werd geadopteerd, omdat: het in de mode was, om bij te blijven en voorop te lopen in nieuwe ontwikkelingen; de organisatie in identiteitscrisis zat, en zich via kennismanagement wilde herpositioneren als een actuele, kennisintensieve organisatie; de organisatie een voertuig wilde hebben om de continue verandering het hoofd te bieden; de organisatie een reden zoekt om IT toe te passen; consultants -op-zoek-naar-werk het concept aan de man brachten.

Dit type onderzoek biedt een interessant referentiekader voor de vraag, waarom kennismanagement door de IT organisatie werd geadopteerd. Het is jammer dat er nog weinig tot geen onderzoek heeft plaatsgevonden naar het implementatieproces van management-concepten. Er wordt veel invloed toegekend aan adviseurs en wetenschappers, die weerloze managers bestoken met hun retorische tactieken. Onderbelicht blijft, dat managers een actieve rol spelen bij het interpreteren en toepassen van een managementconcept in overeenstemming met hun eigen doelstellingen, alleen en in interactie met elkaar. Ook de interactie van het managementconcept met de reeds in de organisatie aanwezige managementrationaliteit is nog nauwelijks besproken. Tenslotte is er nog nauwelijks inzicht in de vraag, waarom managementconcepten niet alleen opkomen, maar uiteindelijk ook weer verdwijnen. Aan deze onderwerpen kan dit onderzoek een bijdrage leveren.

#### 1.4.2 Foucault als inspiratiebron

Een vruchtbare theoretische inspiratiebron voor postmodern onderzoek zijn de ideeën van de Franse filosoof Michel Foucault. Foucault was, tot zijn dood in 1984, professor in de geschiedenis van denksystemen aan het Collège de France in Parijs. Hij hield zich bezig met historisch onderzoek naar uiteenlopende onderwerpen als psychiatrie, seksualiteit, de mens-wetenschappen en het gevangeniswezen. Bij deze onderzoeken richtte hij zich op de manier waarop mensen kennis over zichzelf ontwikkelen. Hij probeerde daarbij een brug te slaan tussen sociale geschiedenis (geschiedenis van het handelen van mensen) en wetenschapsgeschiedenis (de geschiedenis van het denken van mensen), door als uitgangspunt te nemen:

“Men is a thinking being. The way he thinks is related to society, politics, economics and history and is also related to very general and universal categories and formal structures. But thought is something other than societal relations. The way people really think is not adequately analyzed by the universal categories of logic” [Foucault, 1988, pg. 10].

Foucault ontwikkelde tal van specifieke concepten (als het *panopticon*, *kennis/macht* en *technologie van het zelf*) en onderzoeksmethoden, waarvan archeologie en genealogie de bekendste zijn. De ideeën die hij op basis van zijn historische onderzoeken ontwikkelde, stonden vaak haaks op de opvattingen van de wetenschappers uit die disciplines, wat leidde tot fameuze verhitte debatten. Nog steeds worden nieuwe discussies aangezwengeld in de

filosofie en de sociale wetenschappen onder verwijzing naar concepten en ideeën van Foucault. Ook binnen de organisatiekunde is zijn werk niet onbekend [Burrell (1988/1996), Fox (1989), Feldman (1987), Knights & Morgan (1995), Townley (1993, 1995), Grey (1994), Du Gay *et al* (1996), Newton (1998), Chan (2000), McKinlay & Starkey (1997, 1998)]. Het werk van Foucault is bij uitstek geschikt voor onderzoek vanuit een perspectief van kritische distantie, omdat het opschorten van waardeoordelen, het onderzoeken van sociale verhoudingen en waarheidsclaims die boven twijfel verheven zijn, de oriëntatie op de processen van uitspraken-productie en de analyse van de machtsaspecten van inhoudelijke uitspraken belangrijke kenmerken van zijn werk zijn [Kendall & Wickham, 1999].

Door Foucault's oriëntatie op het unieke, het actieve en het effect van waarheidsspreken is zijn werk bij uitstek geschikt om een metatheoretische bijdrage te leveren aan dit onderzoek, waarin de historische inhoud inclusief de politieke dimensies van het KM project centraal staat, en waarin door het actieonderzoek gecombineerd met een confessionele schrijfstijl, ook de politieke aspecten van waarheidsspreken onderdeel van de etnografie uitmaken. In subparagraaf 1.4.3 wordt beschreven hoe het werk van Foucault in dit onderzoek wordt gebruikt om twee nieuwe onderzoeksvragen te beantwoorden.

#### *1.4.3 Naar een nieuw evenwicht: twee nieuwe onderzoeksvragen*

In deze paragraaf 1.4 zijn kritische en postmoderne onderzoeken naar kennismanagement en kennis in organisaties geïntroduceerd. Deze onderzoeken beoogden de balans te herstellen en te kijken voorbij de retoriek van kennismanagement en de universalistische ambities van positieve wetenschapsopvattingen. Dit type onderzoek stimuleert tot kritische reflectie op het onderzoek tot-zo-ver. Is er aanleiding de balans te herstellen? Moeten er verwachtingen worden getemperd? Zijn de doelstellingen gerealiseerd? Is er aanleiding tot het stellen van nieuwe onderzoeksvragen?

Het etnografisch onderzoek kan op verschillende manieren als 'onevenwichtig' worden getypeerd. Ten eerste is het onderzoek geschreven vanuit een positief, leergericht mensbeeld. Door deze 'naïeve' interpretatieve houding komt de politieke dimensie van de invoering van kennismanagement extra onder de aandacht: het politieke is veelal het nieuwe, onverwachte waarvan uit de impressionistische schrijfstijl kond van wordt gedaan. Ten tweede is de etnografie geschreven vanuit het uitgangspunt dat kennismanagement goed en wenselijk is, waardoor de positieve effecten van kennismanagement over het algemeen meer benadrukt worden dan de negatieve. Ten derde is het onderzoek geschreven vanuit de bevoorrechte positie van mijzelf als actor/onderzoeker/etnograaf. Hoewel ik de invloed van mijn eigen handelen op de adoptie en invoering van kennismanagement wel beschrijf, is de plot van het verhaal *epic*: ik presenteer mijzelf als een soort held die tegen de klippen op toch van alles voor elkaar krijgt. Ook dit aspect kan wel wat nuanceren gebruiken. Ten slotte is er de oriëntatie op dagelijkse gebeurtenissen. Deze aandacht voor de dagelijkse praktijk zorgt ervoor dat de invloed van de context, de organisatiestructuur en macro-ontwikkelingen onderbelicht zijn.

Het werk van Foucault biedt diverse handreikingen voor manieren om de balans te herstellen, zonder daarbij de verworvenheden die via de etnografie zijn gerealiseerd (waaronder het creëren van een perspectief waarin locale zienswijzen, het streven van

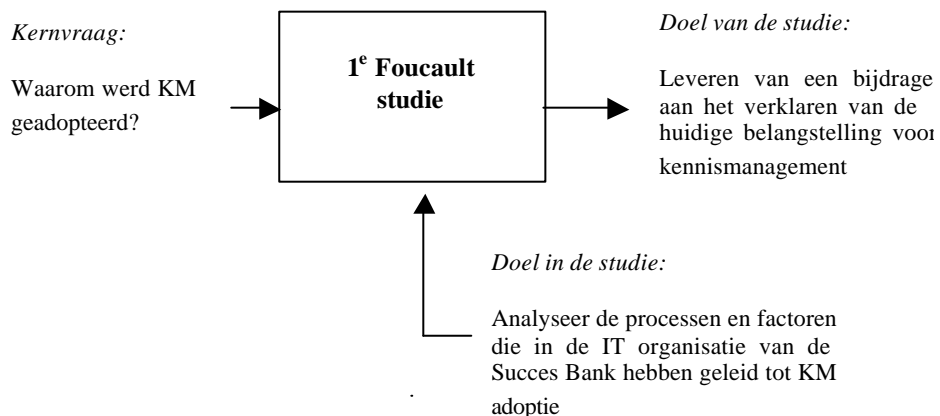
personen, conflicten, weerstanden, paradoxen en ontwikkelingen in de tijd zichtbaar worden gemaakt) weer ongedaan te maken, bijvoorbeeld door de gecreëerde ambiguïteit alsnog te reduceren tot één samenvattende analyse [zie ook Kendall & Wickham, 1999].

Gezien de omvang van het etnografisch onderzoek is ervoor gekozen niet het hele proces te analyseren, maar Foucault alleen aan te wenden voor het verhelderen van een tweetal aspecten van het invoeringsproces. Geïnspireerd door het onderzoek naar managementconcepten (zie hierboven) wordt als eerste de aandacht gericht op de vraag waarom de IT organisatie besloot met kennismanagement in zee te gaan. De derde doelstelling in dit onderzoek luidt (zie figuur 1.3):

*Dit onderzoek heeft tot doel, een bijdrage te leveren aan het verklaren van de huidige belangstelling voor kennismanagement, door de omstandigheden, processen en redeneringen rondom de adoptie van kennismanagement bij de IT organisatie van de Succes Bank te analyseren.*

De derde onderzoeksvraag is:

*Waarom werd de discussie over kennismanagement in de IT organisatie van de Succes Bank dermate belangrijk, dat er tot invoering werd besloten?*



FIGUUR 1.3 DOEL IN EN VAN DE DERDE STUDIE

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van Foucault's methode van *eventualisatie* [Foucault, 1980]. Eventualisatie is een analysebenadering, waarbij gebeurtenissen centraal staan. Eventualisatie staat haaks op analysebenaderingen die sociale processen voorstellen als coherent, logisch en samenhangend. Gebeurtenissen zijn daarentegen altijd uniek en bijzonder, en hebben betrekking op tal van andere gebeurtenissen en discussies. Eventualisatie biedt een werkwijze om deze unieke aspecten te beschrijven en te analyseren, en kan worden gebruikt om verklaringen die gebaseerd zijn op constanten, vanzelfsprekendheden of antropologische kenmerken te bekritiseren of aan te vullen.

De vierde onderzoeksvraag is geïnspireerd door de climax van het verhaal over de invoering van kennismanagement, zoals te lezen is in hoofdstuk 4. Deze climax is, dat het managementteam van de IT organisatie het project kennismanagement besluit te ontmantelen, door verdere discussie en budget te beperken tot enkele operationele activiteiten die erop gericht zijn, content voor het intranet te genereren. Deze beslissing werd genomen, omdat het invoeringsproces tot op dat moment zeer moeizaam was verlopen, er weinig resultaten waren behaald en er geen perspectief meer was op verbetering van deze situatie. De vraag is, waarom en hoe het mis ging. Een analyse van de gebeurtenissen rondom de invoering van kennismanagement in de IT organisatie kan een bijdrage leveren aan het beantwoorden van deze vraag. Bezien vanuit de wetenschappelijke discussie over managementconcepten, kan deze analyse ook een bijdrage leveren aan het inzicht in de vraag, waarom managementconcepten als kennismanagement een relatief kort leven beschoren is.

Voor het verklaren van de gebeurtenissen rondom de invoering van kennismanagement maak ik gebruik van Foucault's idee van disciplinaire rationaliteit. In zijn boek *Surveiller et punir. Naissance de la prison* (vert.: Discipline, Toezicht en Straf, De geboorte van de gevangenis [Foucault, 1989]) beschrijft Foucault het ontstaan en de verspreiding van de discipline. De discipline is ontstaan en geperfectioneerd in gesloten instellingen als het gesticht en de gevangenis, maar heeft in de zeventiende en achttiende eeuw de instellingen verlaten en zich verspreid over onze samenleving. Sindsdien zijn er steeds meer, onderling en met de staat samenwerkende disciplinerende instellingen gekomen, zoals de politie, de school, het bedrijf, de kerk, de partij, het ziekenhuis etc. De discipline is er niet langer (alleen) op gericht, het gevaar dat (veel) individuen met zich meebrengen te beteugelen, maar is er ook op gericht, de bruikbaarheid van individuen te bevorderen. Discipline moet niet gezien worden als een eigenschap van personen of individuen, maar als:

“... een macht, een modaliteit om haar uit te oefenen, en een verzameling instrumenten, technieken, methoden, toepassingen en doeleinden. Het is een fysica of een anatomie van de macht, een technologie”. [Foucault (1989), blz. 297]

Het beeld van disciplinaire rationaliteit werpt een ander licht op het bedrijfskundige onderzoek en de bedrijfskundige praktijk, die beide bij uitstek als verschijningsvormen van deze rationaliteit kunnen worden beschouwd. Het onderzoek naar kennismanagement waarover in de eerste twee studies werd gesproken, kan vanuit dit perspectief opnieuw worden doordacht. Kennismanagement verliest zijn technisch-neutrale karakter, maar moet worden geanalyseerd als een nieuwe uitingsvorm van disciplinaire rationaliteit. Actieonderzoek, opgevat als methode voor praktijktheorie-ontwikkeling, moet vanuit dit perspectief worden gezien als een inherent politieke activiteit. Ook mijn eigen betrokkenheid bij de invoering van kennismanagement wordt vanuit dit perspectief in een minder altruïstisch, maar meer reëel licht geplaatst.

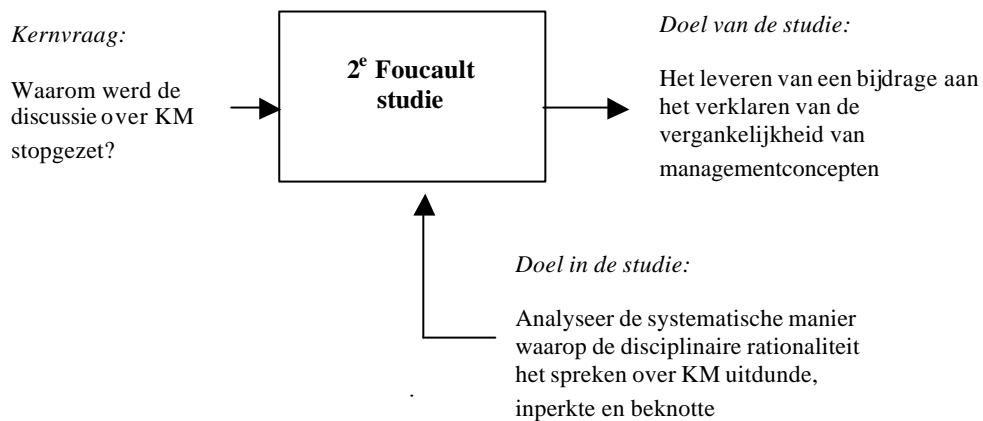
Het doordenken van de implicaties van disciplinaire rationaliteit in dit onderzoek wordt beperkt tot het leveren van een bijdrage aan de verklaring, waarom kennismanagement in de IT organisatie geen succes werd. De vierde doelstelling in dit onderzoek luidt (zie figuur 1.4):

*Dit onderzoek heeft tot doel, een bijdrage te leveren aan het inzicht in de vergankelijkheid van managementconcepten, door te analyseren op welke manier de*

*disciplinaire rationaliteit het spreken over kennismanagement uitdunde, inperkte en beknotte.*

De vierde onderzoeksvraag is:

*Waarom werd de discussie over kennismanagement stopgezet?*



FIGUUR 1.4 DOEL IN EN VAN DE VIERDE STUDIE

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van Foucault's inaugurele rede, getiteld *L'ordre du discours* (vert. De orde van het spreken) [Foucault, 1971]. In deze rede analyseert hij de manier waarop in onze samenleving het spreken wordt gedisciplineerd. In deze rede betoogt Foucault dat wij niet 100% vrij zijn in wanneer we mogen spreken, waarover we mogen spreken, op welke manier we mogen spreken, via welke media we mogen spreken, in de mate waarin onze opvattingen mogen afwijken van datgene wat al eerder is gezegd etc. Volgens Foucault wordt er door elke sociale gemeenschap grenzen gesteld aan het spreken, en dit beïnvloedt de inhoudelijke ontwikkeling van de discussie. Deze redenering wordt toegepast op het invoeringsproces van kennismanagement, en levert een verklaring op voor het beperkte succes van kennismanagement in de IT organisatie.

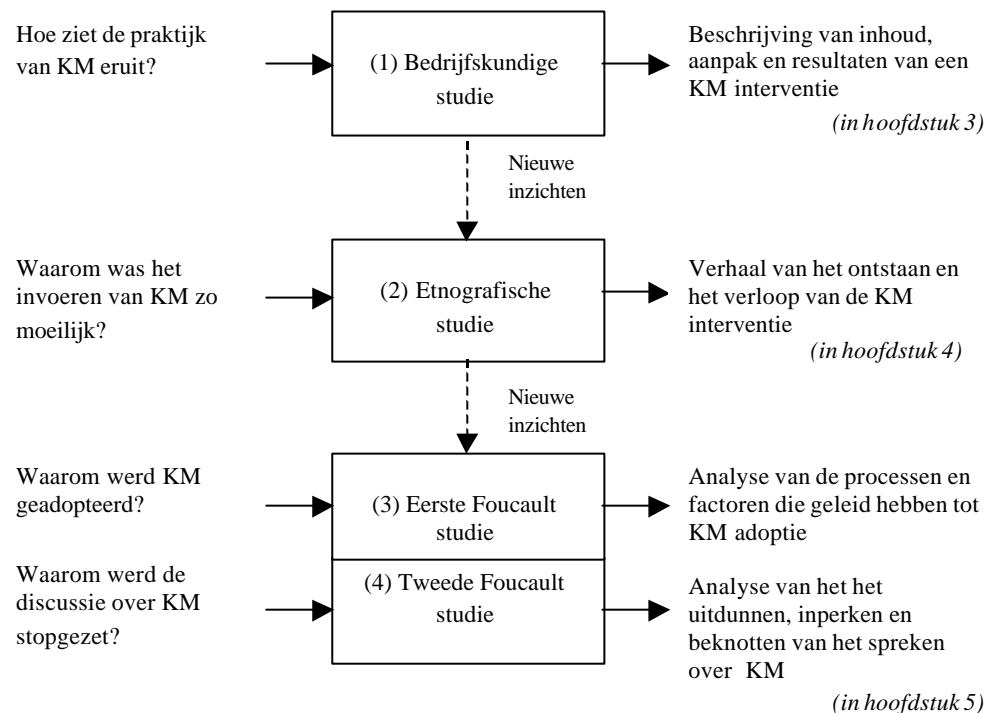
## 1.5 Onderzoeksmodel en relevantie van de studie

### 1.5.1 Schematisch overzicht van dit onderzoek

In dit eerste hoofdstuk zijn de wetenschappelijke achtergronden en overwegingen bij de keuzes in dit onderzoek besproken. In de voorgaande paragrafen zijn er vier doelen in dit onderzoek geïntroduceerd. Voor elk doel werd een onderzoeksvraag geformuleerd, werd er een metatheoretische startpositie gekozen en werd er voor een methode van onderzoek gekozen. Achtereenvolgens werd er zo een functionele, een interpretatieve en een postmoderne grondpositie betrokken. Elk onderzoek resulteerde in resultaten, die weergegeven zijn in verschillende hoofdstukken van dit proefschrift. Elk onderzoek laat



bovendien nog diverse vragen onbeantwoord, die de opmaat hebben gevormd of nog kunnen vormen voor nieuw onderzoek. In figuur 1.5 wordt de structuur van dit onderzoek schematisch weergegeven.



FIGUUR 1.5 MODEL VAN DIT ONDERZOEK

### 1.5.2 Bijdragen aan het wetenschappelijk debat

Dit onderzoek levert de volgende bijdragen aan wetenschappelijke theorieontwikkeling.

Met dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan het in kaart brengen en uitbereiden van de diversiteit aan beelden of betekenissen die aan kennismanagement kunnen worden toegekend. De vier analyses die in dit proefschrift worden gepresenteerd laten allen een heel ander licht schijnen op het fenomeen kennismanagement. De bedrijfskundige analyse vertelt het verhaal van kennismanagement als rationeel managementinstrument. De etnografische studie vertelt het verhaal van kennismanagement als specifieke vorm van collectief handelen. De eerste Foucault-analyse vertelt het verhaal van kennismanagement, bezien als een gebeurtenis en de tweede Foucault-analyse vertelt het verhaal van kennismanagement, bezien als een vorm van vrij spreken. Met de constructie van deze vier beelden is een bijdrage geleverd aan de heterogeniteit van het debat over kennismanagement. In dit onderzoek wordt zo ook een concrete bijdrage geleverd aan het postmoderne debat binnen de organisatiekunde. Dit debat gaat ervan uit dat de complexiteit van organisatiekundige fenomenen en het geconstrueerde karakter van onze de

werkelijkheid het beste begrepen kunnen worden door organisatiekundig onderzoek te verrichten naar of op basis van meerdere beelden, metaforen [Morgan, 1986] of paradigma's [Burrell & Morgan, 1979]. Hoewel in deze studie van meerdere paradigma's gebruik gemaakt wordt, wordt met dit onderzoek uitdrukkelijk niet beoogd een bijdrage te leveren aan het debat over multiparadigmatisch onderzoek (zie voor bijdragen aan dit debat bijvoorbeeld Hassard (1991), Martin (1992), Schultz & Hatch (1996), Lewis & Grimes (1999))<sup>7</sup>.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het inzicht in de werkzaamheid van kennismangement als managementinstrument. Met de bedrijfskundige analyse wordt er een nauwkeurige beschrijving geleverd van de manier waarop kennismangement bij de Succes Bank wordt ontworpen en aangepakt, de condities waaronder gewerkt moest worden, de problemen waar tegenaan werd gelopen en de resultaten die werden behaald. Voor bedrijfskundige onderzoekers die de ontwikkeling van kennismangement als praktijktheorie beogen, levert dit onderzoek inzichten op in de werkomstandigheden en de typerende problemen van de *chief knowledge officer*, die als uitgangspunt of inspiratiebron gebruikt zouden kunnen worden voor nadere theorieontwikkeling. De invoeringsproblemen waartegen de KM interventie aanliep, suggereren bijvoorbeeld dat een KM praktijktheorie ten minste antwoord moet bieden op de volgende vragen: op welke manier moet met de diversiteit aan mogelijke KM interpretaties, verwachtingen en belangen in een organisatie worden omgegaan; op welke manier moet er, gegeven de bijzonderheden van de organisatie in kwestie, een keuze gemaakt worden uit het grote aanbod aan KM oplossingen; op welke manier moet een KM veranderorganisatie worden vormgegeven en worden gepositioneerd ten opzichte van de bestaande organisatie; welke alternatieven zijn er voor handen wanneer er in situaties van grote werkdruk (zowel op individueel als op organisatieniveau) onvoldoende tijd en aandacht beschikbaar is voor reguliere KM praktijken; en ten slotte: via welke leerstrategie kan de cognitieve drempel die kennismangement voor veel organisatieleden betekent, het beste worden geslecht.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het inzicht in het weten van organisaties. In hoofdstuk 4 wordt op narratieve wijze beschreven, hoe de adoptie, het ontwerp en de invoering van kennismangement tot stand zijn gekomen. In het verhaal wordt de aandacht gericht op de manier waarop het collectief handelen in de IT organisatie ten aanzien van kennismangement tot stand wordt gebracht. De complexiteit, veelzijdigheid en het conflictueuze karakter van deze processen, worden via de gekozen complexe schrijfstijl transparant en in hun onderlinge verwevenheid weergegeven. Ik geef hiermee vorm en inhoud aan sociaal constructivistische beelden over het weten van organisaties, waarbij organisaties worden gezien als gedistribueerde kennisystemen [Tsoukas, 1996], waarbij denken en doen als onscheidbaar worden beschouwd [Orr (1990), Orlikowski (2002)] en waarbij de sociale condities bepalend zijn voor de inhoud van het leren [Lave & Wenger, 1990]. Via het gebruik van een representatiegenre dat als polyfoon,

---

<sup>7</sup> Het belangrijkste argument hiervoor is, dat het combineren van paradigma's een impliciete adoptie van een paradigma met zich meebrengt, ten koste van de andere paradigma's. Een ander argument is, dat 'kruisbestuiving' tussen verschillende paradigmatisch verschillende onderzoeken een vergelijking tussen appels en peren oplevert. Elk paradigma stelt immers andere vragen, ontwikkelt andere onderzoeksmethoden en andere criteria voor wat als waar, goed of interessant telt.

confessioneel en impressionistisch gekenschetst kan worden, ontwikkel ik het complexe instrumentarium dat noodzakelijk is om aan te kunnen geven op welke manier de IT organisatie over kennismanagement leert. Er is gebruik gemaakt van *polyfonie* (er worden meerdere sprekende, handelende en denkende actoren aan het woord gelaten) om te laten zien dat een organisatie een diversiteit aan verschillende actoren heeft. Deze actoren hebben bovendien hun eigen kijk op kennismanagement, op de gebeurtenissen die plaatsvinden en op de andere actoren die een rol spelen in het invoeringsproces van kennismanagement. De organisatie wordt zo weergegeven als *multi-actor*, *multipodium* en *multi-brein* [Pondy & Mittroff, 1979]. Er is gebruik gemaakt van een *confessionele benadering* (er worden niet alleen de ervaringen van organisatieleden met kennismanagement weergegeven, maar ook mijn ervaringen in het proces van actieonderzoek) om mijn persoonlijke ervaringen met de complexiteit van kennismanagement, het leren met en over de IT organisatie en het ontwikkelen van effectieve handelingswijzen te kunnen gebruiken als extra bron van inzichten voor het begrijpen van de doelstellingen, aanpak en complexiteit van kennismanagement in deze organisatie. Met deze representatiestijl stel ik mij kwetsbaar op, om kritiek te ontlokken op mijn eigen werkwijze als persoon, als actieonderzoeker/bedrijfskundige en als etnograaf. Er is gebruik gemaakt van een *impressionistische benadering* (de gebeurtenissen rondom de invoering van kennismanagement en mijn ervaringen met het doen van actieonderzoek worden chronologisch en onbewerkt weergegeven) om de dynamiek, de complexiteit, het conflictniveau, de veelzijdigheid en de onvoorspelbaarheid van zowel kennismanagement als het doen van veldonderzoek weer te geven. De impressionistische schrijfstijl brengt onder de aandacht dat de sociale werkelijkheid geen eenheid, noodzakelijke samenhang of betekenis heeft, maar dat er slechts een veelheid aan actoren, discussies, grenzen, conflicten en gebeurtenissen zijn die de discussie over kennismanagement en KM praktijken mogelijk maken, vormen en beperken.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan organisatiekundige theorieontwikkeling door gebruik te maken van het werk van Foucault. Foucault's stijl van onderzoek is door zijn oriëntatie op het unieke, het actieve en het effect van waarheidsspreken bij uitstek geschikt voor kritische en postmoderne studies binnen de organisatiekunde, waarbij de – veel voorkomende – functionele managementbenaderingen en universele theorieën met kritische distantie worden beschouwd. Ook Foucault's opvattingen over disciplinaire rationaliteit zijn zeer relevant voor bedrijfskundig onderzoek, omdat het bedrijfskundige denken en de bedrijfskundige praktijk bij uitstek als verschijningsvormen van deze rationaliteit kunnen worden beschouwd. Met de analyses in dit onderzoek wil ik Foucault's werk als een nog onderbenutte en potentieel waardevolle inspiratiebron voor organisatiekundig onderzoek onder de aandacht brengen.

In de eerste 'Foucault-analyse' wordt de adoptie van kennismanagement als gebeurtenis geanalyseerd. Hiermee wordt beoogd de gangbare wetenschappelijke verklaringen voor de opkomst van kennismanagement te bekritiseren en aan te vullen met een uniek verhaal over de diverse factoren, argumenten en processen die bij de Succes Bank van invloed waren. Met dit verhaal wordt uitdrukkelijk niet beoogd, een aanzet te geven voor een nieuwe of verfijndere 'algemene verklaring voor KM adoptie'. Bedoeld wordt, met dit verhaal te illustreren dat algemene verklaringen voor KM adoptie ongeldig worden wanneer er 'ingezoomd' wordt naar een specifieke organisatie, net zoals dat een algemene verklaring

voor de adoptie van KM in een organisatie niet verklaart waarom een individu KM adopteert. Met deze analyse worden zo, in navolging van Foucault, ook vraagtekens gezet bij de dominante wetenschappelijke neiging constanten, algemeenheden of antropologische kenmerken te construeren om gebeurtenissen mee te verklaren.

In de tweede 'Foucault-analyse' wordt kennismanagement beschouwd als een vorm van vrij spreken. Het verhaal dat wordt verteld, gaat over de werking van de disciplinaire rationaliteit, die dit vrije spreken langzaam maar gestaag reguleert, uitdunt en inperkt. De analyse vindt plaats op basis van een nauwgezette analyse van het discours in de IT organisatie rondom kennismanagement. In de praktijk van dit spreken komt het verschil aan de oppervlakte tussen denken en doen<sup>8</sup>, tussen voornemens en werkelijkheid en tussen vrijheid en gebondenheid [Foucault, 1980]. Het verhaal laat zien, dat het spreken over kennismanagement fundamenteel paradoxaal is. Een managementfocus op kennis, suggereert enerzijds dat er maatregelen worden genomen omde kennisontwikkeling in en van de organisatie diverser, innovatiever, democratischer, inhoudelijker, nuttiger en veelzijdiger te maken. Wanneer er echter gekeken wordt naar wat de betrokkenen ten aanzien van kennismanagement doen in dat spreken, wordt een systematisch en veelzijdig patroon van procedures zichtbaar waarmee het communiceren en dus het leren van organisatieleden wordt verdunt, beknot en ingeperkt. Foucault helpt ons deze paradox te verklaren, door kennismanagement te zien als een nieuwe administratieve rationaliteit die wordt beknot door de logica van een disciplinair systeem dat ouder, meeromvattender en krachtiger is.

### 1.5.3 Maatschappelijke relevantie van dit onderzoek

De drie paradigma's die in dit onderzoek worden gebruikt, hebben alle drie principieel andere opvattingen over de potentiële bijdrage van de wetenschap voor het bedrijfsleven. Algemeen kan worden gesteld, dat dit onderzoek maatschappelijk gezien gerechtvaardigd wordt, door het grote en toenemende aantal bedrijven, overheden en instellingen die kennismanagement gebruiken om hun functioneren te verbeteren (zie paragraaf 1.1).

Voor bedrijfskundigen heeft bedrijfskundig onderzoek de functie, praktijktheorie te ontwikkelen [Van Aken (1994/2003), Van Eijnatten (1990/1992)]. Praktijktheorieën zijn de verbeterde (meer ware of werkzame) versies van de *theories of action* [Argyris & Schön, 1974] die managers en consultants in gebruik hebben. Academisch onderzoek heeft maatschappelijk gezien toegevoegde waarde, wanneer zij nieuwe actietheorieën genereert, of metatheorie ontwikkelt over praktijktheorie. Vanuit dit perspectief is de hierboven beschreven bijdrage aan de ontwikkeling van KM praktijktheorie ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Immers, wanneer organisatieleden die bezig zijn met de invoering van kennismanagement lering trekken uit de invoeringsproblemen van KM bij de Succes Bank en de gerealiseerde oplossingen, kunnen toekomstige KM interventies tegen lagere kosten en hogere opbrengsten gerealiseerd worden.

Vanuit een perspectief van sociale constructie, is de wetenschap een vorm van geïnstitutionaliseerde reflectie, terwijl bedrijven, overheden en instellingen geïnstitutionaliseerde actie bieden. Terwijl het handelen in bedrijven de wetenschap een

---

<sup>8</sup> Vergelijk de tegenstelling *espoused theories* versus *theories in use* [Argyris & Schön, 1978]

onderwerp van reflectie biedt, biedt de wetenschap het handelen de mogelijkheid van verandering en vernieuwing. Czarniawska (1999) pleit ervoor deze bijdrage niet zozeer letterlijk te zien in de vorm van stappenplannen of technologische regels, maar veeleer symbolisch. Wetenschap levert begrippen (KIO's, kenniswerkers, *communities of practices*, *tacit knowledge*), gedachten ("wetenschapsbeoefening is ook een vorm van kenniswerk"), beelden (de organisatie als brein [vergelijk ook Morgan, 1986]) en verhalen op, die de praktijkbeoefenaar nieuwe inspiratie, gedachten en associaties oplevert. De maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek moet in dit perspectief vooral beoordeeld worden in de mate waarin het onderzoek de reflectie stimuleert en nieuwe inzichten en beelden verschaft. Via met name het etnografisch verslag waarin tal van beelden, gedachten en verhalen aan de orde komen, wordt de reflectie van een organisatieleden, bezig met kennismanagement of gelijksoortige organisatieontwikkelingen, gestimuleerd.

In een interview over *Truth and Power* [Foucault, 1980] introduceert Foucault het beeld van de 'specifieke intellectueel', die zijn visie op de relatie tussen wetenschap en praktijk belichaamt. De specifieke intellectueel werkt niet in de traditioneel wetenschappelijke sfeer van het universele, het betamelijke en het *just-and-true-for-all*, maar

"... within specific sectors, at the precise points where their own conditions of life or work situate them" [Foucault (1980), blz. 126].

Specifieke intellectuelen zijn werkzaam in specifieke instituties waar ze de taak hebben een bijdrage te leveren aan het realiseren van '*new politics of truth*' [Foucault (1980), blz. 133]. Voor Foucault zijn deze specifieke intellectuelen onderdeel van, en worden gevormd door, het spreken in de instituties waarin zij verkeren, anderzijds dragen zij via hun intellectuele arbeid ook een politieke verantwoordelijkheid. Specifieke intellectuelen zijn met andere woorden ook praktijkbeoefenaars, die een politieke taak te vervullen hebben in de instituties waarin zij werkzaam zijn [Jones, 2000]. Voor academici is dat de wetenschappelijke wereld zelf. In het geval van veldonderzoek, en dus ook voor dit onderzoek, geldt dat voor de organisatie van onderzoek (in dit geval de Succes Bank).

De maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek ten opzichte van het traditioneel wetenschappelijk onderzoek naar kennismanagement, is dat met dit onderzoek een lans gebroken is voor het onderzoek naar kennismanagement als praktijkfenomeen. Kennismanagement is onderzocht op zijn verhalende, complexe, heterogene en omsteden karakter. Met dit kleine stukje verbrokkelde, kritiseerbare, locale kennis wordt weerstand geboden tegen het mainstream wetenschappelijk onderzoek naar kennismanagement en kennis in organisaties dat abstractie, logica, de technische functionaliteit van kennismanagement en het waarheidsgehalte van kennismodellen benadrukt. Er is met andere woorden geprobeerd, een bijdrage te leveren aan postmodern organisatiekundig onderzoek naar kennismanagement [vgl. ook Prichard *et al* (2000)] en de levensloop van managementconcepten. Ook de aandacht voor de politieke dimensie van het normatieve karakter van actieonderzoek, dat tot uitdrukking komt in de tweede Foucaultanalyse, stimuleert wetenschappelijke reflectie en verder debat over de politieke dimensie van wetenschappelijk werk.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ten opzicht van de Succes Bank, is dat met het actieonderzoek een bijdrage is geleverd aan progressieve politiek in dit instituut.

Met progressieve politiek wordt in dit geval bedoeld, dat ernaar gestreefd is via kritiek op de gangbare managementstijl, het voorstaan van het menselijke en lerende karakter van kennismanagement en het bespreekbaar maken van de effecten van spreken op subjecten, machtsasymmetrieën te verminderen en individuen meer vrij te maken.

## 1.6 Opbouw van het boek

Dit proefschrift is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt besproken welke onderzoeksmethoden in de verschillende onderzoeksstappen zijn gebruikt, en op welke manier dat is gedaan. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn het gebruik van actieonderzoek, de werkwijze bij de bedrijfskundige analyse, de werkwijze in het veldonderzoek en bij het opschrijven van de etnografie, en de overwegingen waarlangs gekozen is voor het werk van Foucault. In hoofdstuk 3, 4 en 5 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het veldonderzoek weergegeven op bedrijfskundige wijze. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het logische en rationele deel van het veldonderzoek en wordt gebruik gemaakt van een analytische schrijfstijl. Op deze wijze wordt het beeld van kennismanagement als rationeel managementinstrument verkend. Achtereenvolgens wordt de KM probleemidentificatie en –analyse, de overwogen en geselecteerde KM praktijken, de invoeringsstrategie en de behaalde resultaten weergegeven. Ook wordt besproken op welke manier deze stappen werden doorlopen. Tezamen vertellen zij het verhaal van de manier waarop en het succes waarmee kennismanagement als managementgereedschap werd ingezet in de IT organisatie van de Succes Bank. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking van enkele lessen die uit de analyse van deze interventie kunnen worden getrokken voor het gebruik van kennismanagement in andere contexten.

In hoofdstuk 4 wordt op verhalende wijze verslag gedaan van het ontstaan van het voornemen tot kennismanagement bij de Succes Bank, en de manier waarop aan dit voornemen gestalte werd gegeven. In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van verschillende schrijfstijlen en technieken, om de complexiteit, ambiguïteit en dynamiek van de diverse processen te kunnen weergeven. ‘De Geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank’ is opgedeeld in zes delen. Er wordt begonnen met een verhaal getiteld ‘Aanleiding en start van het onderzoek’, waarin wordt beschreven op welke manier bij mijzelf het voornemen ontstond bij de Succes Bank een actieonderzoek naar kennismanagement te gaan doen. In de navolgende delen ‘Aan het werk’ en ‘Nieuwe start’ wordt een wirwar aan gebeurtenissen en ontwikkelingen beschreven die er uiteindelijk toe leiden dat het management van de IT organisatie besluit, kennismanagement te gaan proberen. Er wordt een opdracht verstrekt om een projectvoorstel kennismanagement te schrijven. Vervolgens begint er een lange mars, beschreven in ‘Nieuwe start’, en in navolgende delen ‘Wachten’, ‘Start van het project KM’ en ‘Crisis’, waarin wisselende allianties van organisatieleden, waaronder ikzelf als actieonderzoeker, samenwerken om de globale ideeën van kennismanagement te vertalen in concrete voorstellen, en later in concrete activiteiten ten aanzien van kennismanagement. Het beeld van kennismanagement dat zo naar voren komt is het beeld van kennismanagement als specifieke vorm van collectief handelen. Wordt kennismanagement aanvankelijk met optimisme en daadkracht

bij de kop gepakt, een lange reeks aan conflicten en moeilijkheden bij het ten uitvoer brengen van dit voornemen leidt er in het laatste deel toe dat de stemming omslaat. In 'Crisis' wordt vervolgens beschreven hoe de ene na de andere betrokkene het geloof in KM verliest en besluit ermee op te houden, waarna het managementteam besluit het project KM grotendeels te ontmantelen.

In hoofdstuk 5 wordt tot slot op twee manieren het gedachtegoed van Foucault aangewend om een nieuw licht te werpen op de gebeurtenissen in de Succes Bank. Na een korte introductie in het leven en werk van Foucault, worden twee elementen uit zijn werk gelicht en gebruikt voor nadere analyse in dit onderzoek. Het eerste element is het door Foucault aan de orde gestelde verschil tussen het feitelijk handelen van mensen zoals dat tot uitdrukking komt in gebeurtenissen en werkwijzen en datgene wat hierover gezegd wordt door wetenschappers. Gebruik makend van Foucault's genealogische werkwijze worden de omstandigheden onderzocht die ertoe bijdroegen dat kennismanagement door de Succes Bank werd geadopteerd. Het tweede element uit Foucault's werk dat in hoofdstuk 5 wordt gebruikt om een nieuw licht te werpen op de Geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank, is Foucault's belangstelling voor de feitelijke praktijk van spreken en handelen. Aan de hand van zijn rede *L'ordre du discours* [Foucault, 1971] wordt geanalyseerd via welke systemen, tactieken en werkwijzen het spreken over kennismanagement werd ingekapseld door de disciplinaire rationaliteit van de IT organisatie.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Om te voorkomen dat de verschillende analyses in dit proefschrift tot elka ar worden gereduceerd, worden de conclusies van dit onderzoek binnen de verschillende resultatenhoofdstukken weergegeven en is er afgezien van één samenvattend conclusiehoofdstuk.

## 2. Methoden van onderzoek

### 2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is besproken, dat dit onderzoek opgebouwd is uit vier studies. In dit hoofdstuk wordt verantwoord welke werkwijzen er bij deze verschillende studies zijn gevolgd. Ook worden in dit hoofdstuk de overwegingen en achtergronden bij de keuzes voor en in de verschillende studies besproken.

Aan deze verantwoording ligt een sociaal-constructivistische opvatting over methodologie ten grondslag. Abnor & Bjerke (1997) introduceren dit perspectief door drie verschillende interpretaties van methodologie te onderkennen. Kijkend vanuit het eerste standpunt wordt methodologie niet als een probleem gezien. De keuze van een methode heeft volgens deze opvatting niets met filosofie van doen, maar betreft het maken van een keuze uit een denkbeeldig receptenboek der onderzoekstechnieken. Voor elke onderzoekstechniek is er een 'ideale' of 'beste' manier en goed onderzoek bestaat eruit, zo goed mogelijk de regels van de techniek te volgen. Het tweede standpunt is een bescheiden nuancering van het eerste standpunt. Volgens deze onderzoekers bepaalt het onderzoeksprobleem wat de meest passende onderzoeksmethode is. Volgens deze 'contingentieredenering' weten we, zodra we beseffen wat het onderzoeksprobleem is, wat de beste manier is om het probleem te onderzoeken. Het derde standpunt houdt een kritiek op de eerdere twee 'empirische' standpunten in. De eerste twee standpunten negeren het feit dat hoe een onderzoeker een probleem ziet, afhankelijk is van zowel de impliciete aannames, waarden en wereldbeeld van de onderzoeker als van de te volgen onderzoeksmethode. Vanuit het constructivistische perspectief bestaat een onderzoeksmethode uit een set van leidende principes bij het creëren van kennis. Een effectieve onderzoeksmethode moet passen bij zowel het onderzochte probleem als de onderliggende uitgangspunten van de kenniscreator. Het doel van methodologie is, inzichtelijk te maken hoe de onderliggende methoden en technieken ontwikkeld zijn, en hoe zij samen een geïntegreerd geheel vormen.

Alvesson & Sköldberg (2000) gaan nog een stap verder dan Abnor & Bjerke. Net als de laatstgenoemden onderkennen Alvesson & Sköldberg dat methodologie gaat over het afleggen van verantwoording over de relatie tussen kennis en degene die deze kennis produceert, en over de verschillende contexten en ideeën die de kennisproductie beïnvloeden. In tegenstelling tot Abnor & Bjerke is dit voor Alvesson & Sköldberg echter niet een kwestie die alleen bij het ontwerp van een onderzoek van belang is. 'Reflexieve methodologie' is hun benaming voor het gedurende het proces van onderzoek voortdurend en continue stilstaan bij de sociale, politieke, taalkundige en theoretische elementen die van invloed zijn op de manier waarop het empirisch materiaal wordt geconstrueerd, geïnterpreteerd en wordt opgeschreven. De directe correspondentie tussen de werkelijkheid en empirische feiten wordt van de hand gewezen. In plaats daarvan wordt tot zo groot mogelijk bewustzijn opgeroepen van de theoretische vooronderstellingen, de achtergrondkennis en het taalgebruik van de onderzoeker. Van de onderzoeker wordt verwacht dat er stilgestaan wordt bij de invloeden van de culturele achtergrond, de relevante onderzoekstradities, de maatschappelijke ontwikkelingen, het problematische karakter van interpretaties en de wijze van presentatie van het onderzoek in de



wetenschappelijke context. Alvesson & Sköldbërg betrekken in de ontwikkeling van hun reflexieve methodologie een bespreking van tal van wetenschapsfilosofische thema's, waaronder hermeneutiek, postmodernisme, feminisme en genealogie. Ze streven ernaar de brug te slaan tussen wetenschapsfilosofische ideeën en praktische methodische thema's in sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De pragmativering van de wetenschapsfilosofie, of de intellectualisering van kwalitatieve methoden van onderzoek, noemen ze hun streven.

De reflexieve methodologie van Alvesson & Sköldbërg (2000) wordt in deze verantwoording niet expliciet gevolgd, omdat ik in een te laat stadium van dit onderzoek hiermee kennis gemaakt heb. In dit onderzoek probeer ik wel, evenals Alvesson & Sköldbërg, te streven naar een zo bewust mogelijke verantwoording van de keuzes in het veldonderzoek, het opschrijven van het veldonderzoek en de interpretaties op basis van Foucault. Ik verantwoord mijn keuzes en werkwijzen vanuit mijn wetenschappelijke achtergrond, vanuit mijn gesitueerdheid qua tijd en plaats in deze wereld, vanuit mijn persoonlijke interesses die zich ontwikkelen door - al dan niet ingrijpende - ervaringen met en inzichten uit het proces van onderzoek en vanuit mijn kennismaking met andere onderzoekstradities en enkele filosofische discussies.

In paragraaf 2.2. wordt stilgestaan bij het proces van dataconstructie tijdens het veldonderzoek. In deze paragraaf verantwoord ik de keuze voor een actieonderzoek naar kennismanagement, evenals mijn werkwijze in het veldonderzoek. In paragraaf 2.3 wordt besproken op welke wijze de bedrijfskundige analyse is uitgevoerd. In paragraaf 2.4 wordt stilgestaan bij de herziening van de onderzoeksmethode, het wetenschapsmodel en het organisatiekundig model, en de constructie van de etnografie die daaruit voortkwam. In paragraaf 2.5 wordt vervolgens stilgestaan bij de keuze voor de ideeën van Michel Foucault om het onderzoek naar een nieuw niveau van reflectie te brengen.

## 2.2 Veldonderzoek naar kennismanagement

### 2.2.1 Wetenschappelijke achtergrond: de bedrijfskunde

Dit onderzoek is gestart vanuit de inzichten die ik heb opgedaan tijdens mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. De eerste methodische keuzes die ik in dit onderzoek gemaakt heb, zijn hierdoor beïnvloed. Daarom wordt hieronder stilgestaan bij deze achtergrondkennis.

Bedrijfskunde<sup>10</sup> kan worden gedefinieerd als de discipline die zich toelegt op de inrichting en besturing van organisaties. Bedrijfskunde wordt over het algemeen gezien als bestaande uit diverse subdisciplines, waaronder human resource management, marketing, strategische

---

<sup>10</sup> In dit proefschrift wordt gebruik gemaakt van de volgende begrippen:

'Bedrijfskunde': wetenschappelijke discipline die zich toelegt op het inrichten en besturen van organisaties. Bedrijfskundig onderzoek wordt gekenmerkt door het functionele paradigma, dat het reële en instrumentele karakter van organisaties op de voorgrond plaatst (ook: management science). 'Organisatiewetenschap': wetenschappelijke discipline die zich toelegt op het beschrijven, analyseren en verklaren van het ontstaan, het functioneren en het verdwijnen van organisaties. Organisatiewetenschap wordt gekenmerkt door een brede variëteit aan onderzoeksmethoden, thema's, theoretische inspiratiebronnen en paradigma's (ook: organisatiekunde, organisatieleer).

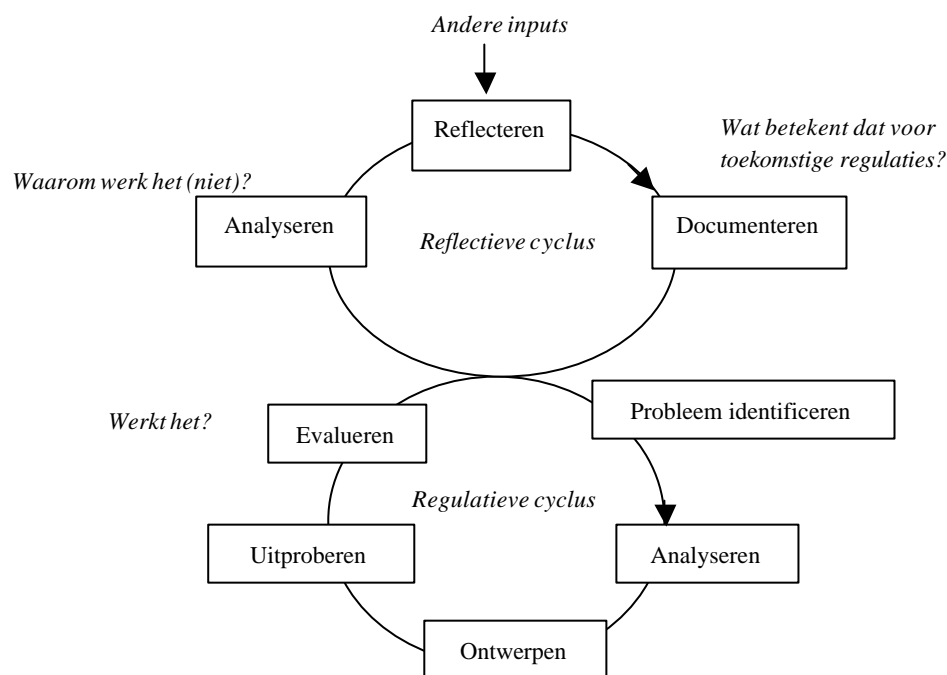
management, innovatie, financieel management, operations management, bestuurlijke informatiekunde en organisatiewetenschap. Er wordt over het algemeen gewerkt vanuit een functioneel en rationeel wereldbeeld. Populair is bijvoorbeeld het systeemdenken [De Leeuw, 1988], waarbij bedrijven worden gezien als systemen. Bedrijfsproblemen worden gezien als symptomen van gebrekkige afstemming tussen functionele vereisten versus de structuren en managementsystemen in deze bedrijven. Dat in een organisatie ook mensen werkzaam zijn met eigen, onderlinge verschillende, en in de tijd veranderende inzichten, opvattingen, belangen en tactieken wordt vanuit een systeemperspectief over het hoofd gezien.

Wetenschappelijk gezien, staat praktijkgerichtheid en multidisciplinariteit centraal. Bedrijfskundig onderzoek stelt zich tot taak, een bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen van managers in de organisatiepraktijk. Voor veel bedrijfskundige problemen geldt, dat gezien de complexiteit van organisatieproblemen, voor een oplossing de inbreng van meerdere disciplines noodzakelijk is. Het doel van bedrijfskundig onderzoek is veelal praktijkkennis te ontwikkelen: bruikbare inzichten, causale verbanden en instrumenten bedoeld voor het oplossen van probleemsituaties in bedrijven. Praktijkkennis wordt ontwikkeld door objectief en systematisch te reflecteren op een of meer interventies. Dit moet uiteindelijk accumuleren in een regulatief repertoire, een 'gereedschapskist' voor managers.

Methodisch gezien, ontstaat praktijkkennis door systematisch te reflecteren op een of meerdere interventies. Het idee is, dat iedere keer wanneer een professional probeert een uniek en specifiek probleem voor een cliënt op te lossen, hij gebruik maakt van de 'regulatieve cyclus van probleemoplossing' [Van Strien, 1986/1997]. Hierbij doorloopt hij de stappen probleemidentificatie, analyse, ontwerp, invoering en evaluatie. Na afronding van de interventie kan een 'reflexieve cyclus' worden bewandeld, gericht op praktijktheorieontwikkeling. Deze reflexieve cyclus bestaat uit een analysefase, een reflectiefase en een generalisatiefase. In de analysefase wordt de vraag gesteld of en in hoeverre er van een geslaagde interventie kan worden gesproken, en of dit verklaard kan worden vanuit het bestaande inzicht. In de reflectiefase wordt met behulp van additionele theorie verklaringen worden ontwikkeld voor het al-dan-niet werkzaam zijn van de interventie. In de documentatie of generalisatiefase worden de ontwikkelde inzichten samengevat en geïntegreerd [Van Eijnatten, 1990/1992]. Zie figuur 2.1, naar [Hoogerwerf, 1998].

De bedrijfskundige wetenschapper onderhoudt over het algemeen een intieme relatie met het bedrijfsleven. Goed bedrijfskundig onderzoek heeft geen financieringsproblemen, wordt gezegd, want er zijn altijd wel bedrijven die willen betalen voor bruikbare bedrijfskundige onderzoeksresultaten. Onafhankelijkheid en kritische distantie ten opzichte van het bedrijfsleven zijn geen waarden die in het bedrijfskundig onderzoek hoog in het vaandel staan. Wat wel hoog in het vaandel staat, is uitgebreide ervaring met en in het bedrijfsleven in al zijn facetten, en het ontdekken, volgen en – in het beste geval – iets toevoegen aan ontwikkelingen in het bedrijfsleven. De bedrijfskundige wetenschap ziet zichzelf als volgend ten opzichte van het bedrijfsleven. Daardoor is bedrijfskundig onderzoek moeilijk voorstelbaar zonder een in de praktijk gefundeerd bedrijfskundig probleem als startpunt en

richtsnoer in het onderzoek. Ik besloot daarom op zoek te gaan naar een bedrijfsmatige context, om me daar te laten inspireren tot een bedrijfskundig probleem.



FIGUUR 2.1 ONTWIKKELING VAN PRAKTIJKTHEORIE VIA REGULATIE EN REFLECTIE

### 2.2.2 Keuze voor de IT organisatie van de Succes Bank

Bij mijn zoektocht naar een interessante bedrijfsmatige context liet ik me leiden door de volgende overwegingen. Ten eerste zocht ik naar een organisatie die relatief sterk in ontwikkeling was, zodat ik een onderwerp op het gebied van organisatieverandering zou kunnen definiëren. Ten tweede was ik op zoek naar een organisatie die vooraan stond bij actuele ontwikkelingen als globalisering, informatisering en kennisintensivering, zodat het type organisatieverandering waar ik mee in aanraking zou komen, in potentie bedrijfskundig-wetenschappelijke meerwaarde op zou kunnen leveren. Er waren mogelijkheden om een onderzoek bij de Succes Bank te doen, en gezien deze bestaande contacten, de goede en vooruitstrevende reputatie van deze bank en mijn onbekendheid met en nieuwsgierigheid naar de financiële wereld zorgden ervoor, dat ik besloot me in deze organisatie verder te verdiepen.

De Succes Bank is een internationale bank van respectabele Nederlandse origine. Ze levert financiële producten en diensten aan zowel zakelijke als particuliere markten in binnen- en buitenland. De Succes Bank heeft een dynamische, resultaatgerichte en succesvolle uitstraling, telt meer dan 70.000 werknemers en is sterk in ontwikkeling. Net als alle financiële instellingen moet de Succes Bank alle zeilen bijzetten, genoodzaakt door de grote concurrentiedruk waaraan door de globalisering van de financiële markten en de komst van

nieuwe vormen van concurrentie. Fusies, overnames en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. In deze veranderingen speelt informatietechnologie een drijvende rol, doordat zij nieuwe vormen van dienstverlening zoals electronic banking, call centers en internet mogelijk maakt. De IT organisatie neemt binnen de Succes Bank een bescheiden maar cruciale rol in. Er werken ongeveer 2500 mensen, die verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de systemen van de bank, de ontwikkeling van nieuwe systemen en de integratie van elders ontwikkelde systemen met de bestaande systemen van de bank. De IT organisatie speelt bovendien een rol bij het signaleren van nieuwe ontwikkelingen in de IT, het ontwikkelen van het IT beleid van de bank en het ontwikkelen en behouden van benodigde IT competenties in de bank.

Het onderhandelen over toegang tot de organisatie was betrekkelijk eenvoudig. Met een stafafdeling van de IT organisatie, ‘Stafafdeling Ondersteuning Ontwikkeling’ (SOO) was vanuit mijn vakgroep in het verleden contact geweest. De afdeling, in de persoon van Bastiaan Vink<sup>11</sup>, had al kenbaar gemaakt vanaf het begin bij mijn onderzoek betrokken te willen zijn, en verschaft mij zonder problemen toegang. Mijn snelle toegang tot de organisatie zorgde ervoor dat ik veel moeite deed om mijn precieze onderwerpskeuze en onderzoeksbenadering te laten aansluiten bij datgene wat passend was bij de gekozen situatie, gegeven mijn globale interesse en mijn bedrijfskundige achtergrond.

In hoofdstuk 1 is verantwoord, dat ik me in mijn eerste studie wilde gaan richten op het verkennen van de praktijk van kennismanagement. Deze keuze leek me valide, omdat er op dat moment (in 1996) nog nauwelijks wetenschappelijk over kennismanagement was gepubliceerd, en er dus ook geen volledig uitontwikkelde praktijk-theorie ten aanzien van kennismanagement bestond. Ook gezien vanuit mijn aangescherpte focus van kennismanagement, vond ik mijn keuze voor de IT organisatie van de Succes Bank een interessante. In deze organisatie waren er tal van positieve indicaties voor het nut en de noodzaak voor een KM interventie, waaronder de verandernoodzaak van de organisatie, het kenniswerk dat door de softwareontwikkelaars en IT beleidsmakers werd uitgevoerd, de omvang en interne complexiteit van de organisatie, de internationale oriëntatie en het intensieve gebruik van informatietechnologie. Er waren ook contra-indicaties, zoals bureaucratie, een sterk politiek klimaat, een hiërarchische managementstijl en een gebrek aan bewustzijn en kennis ten aanzien van kennismanagement. De positieve indicaties wogen voor mij zwaarder dan de negatieve, omdat ik ieder geval aan de laatste twee indicaties iets kon proberen te veranderen.

### 2.2.3 Keuze voor actieonderzoek

In paragraaf 4.1 ‘Aanleiding en start van het onderzoek’ is te lezen, dat ik experimenteerde met andere onderzoeksmethoden, maar uiteindelijk uitkwam bij een keuze voor actieonderzoek. Actieonderzoek is geschikt in situaties waarin er nog geen volledig uitontwikkelde praktijktheorie beschikbaar is (zoals bij kennismanagement) en moet worden toegepast in situaties waarin andere onderzoeksmethoden niet bruikbaar zijn [Eden & Huxham, 1996]. Actieonderzoek onderscheidt zich van andere onderzoeksmethoden door zijn grote leerintensiteit, een onvolmaakte controle op de het proces en het resultaat van

---

<sup>11</sup> alle namen in dit proefschrift zijn pseudoniemen

onderzoek, de intentie van de onderzoeker mee te werken aan het veranderen van de organisatie en (eventueel) de betrokkenheid van organisatieleden bij het onderzoek.

De geestelijk vader van het actieonderzoek is Kurt Lewin (1890 – 1947). Hij deed rond de periode van de tweede wereldoorlog onderzoeken waarbij hij geïnspireerd werd door de wens bij te dragen aan sociale vooruitgang. Onder het bekende motto *if you try to understand something, try to change it* inspireerde hij sociale wetenschappers in zijn tijd tot het slaan van een brug tussen het concrete en het abstracte, tussen sociale actie en sociale theorie [Peters & Robinson, 1984]. Lewin gaf actieonderzoek een zestal kenmerken mee. Actieonderzoek is probleem-gericht, stelt de cliënt centraal, stelt de status quo ter discussie, is er tegelijkertijd op gericht empirisch toetsbare uitspraken op te leveren, die in verband gebracht kunnen worden met een theorie die bruikbaar is in het dagelijkse leven [Argyris, 1983].

Actieonderzoek heeft een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van de sociotechnische systeembenadering, en wordt daarmee vaak in verband gebracht. De sociotechniek heeft tot doel een vorm te vinden voor zowel de democratisering van werk als de economische prestatie van een organisatie. De grondleggers van de sociotechniek (vooral Eric Trist, Fred Emery en Ken Bamforth, vergelijk ook [Van Eijnatten, 1993]) gebruikten actieonderzoek voor het ontwikkelen van hun eerste ideeën. In de jaren zestig, zeventig ontstond er vooral in Noord- en West Europa een maatschappelijke discussie waarbij de democratische verhoudingen in bedrijven ter discussie gesteld werd. In Noorwegen werd een programma voor Industriële Democratisering (ID) opgezet, dat sterk onder de invloed stond van sociotechnische onderzoekers. De Noorse sociotechnische onderzoekers (o.a. Thorsrud en Engelstad) werkten hierin samen met collega's van het Tavistock Instituut uit Londen. In het ID programma was actieonderzoek de standaardbenadering. Ook in Zweden was het onderzoek naar de democratisering van de werkplaats bloeiend [Gustavsen, 1992]. Actieonderzoek speelt ook een rol bij het denken over organisatieontwikkeling in bredere zin. Organiseontwikkeling wordt gezien als een leerproces waarin het er op aankomt het probleemoplossend vermogen van de organisatie te verhogen. Sleutels tot dat leerproces vormen samenwerking, open communicatie en de investering in de ontwikkeling van de leden van de organisatie. Actieonderzoek past goed in die optiek. Dat is niet gek als men in aanmerking neemt dat Kurt Lewin één van de voorlopers van het denken over organisatieontwikkeling is [Den Hertog & Van Sluijs, 1995].

Actieonderzoek is een methode van onderzoek die niet zonder discussie is. Dat hangt samen met het feit dat actieonderzoek op een aantal belangrijke uitgangspunten een ander standpunt inneemt dan de traditionele wetenschappen. Het ter discussie stellen van de uitgangspunten van het traditionele onderzoeksmodel werd in zekere zin door de praktijk afgedwongen. Lewin en zijn navolgers wilden in eerste instantie onderzoek in real-life situaties uitvoeren op dezelfde manier waarop ze experimenten in laboratoria uitvoerden. Hierbij liepen ze tegen zoveel moeilijkheden aan dat er specifieke methoden werden ontworpen om deze problemen op te lossen. Zonder het te beseffen ontwikkelden ze zo een onderzoeksbenadering die hen buiten de range van traditioneel observatieonderzoek deed vallen. Later werd de kritiek vanuit actieonderzoek op de stringente empirische onderzoeksmethoden van de sociale wetenschappen in die tijd aldus verwoord. Ten eerste

had deze traditionele wetenschap vooral hele precieze antwoorden op kleine onbelangrijke vragen. Voor de bestudering van een complex en dynamisch sociaal proces dat organisatieontwikkeling is, zijn deze onderzoeksmethoden ongeschikt. Het tweede punt van kritiek is de relatie tussen onderzoeker en de onderzochte. In de traditionele onderzoeksmethoden werden de subjecten van onderzoek autoritair benaderd. De onderzoeker formuleert zijn doelstelling en probeert de condities voor zijn experiment te beheersen en zijn subjecten van onderzoek zo te benaderen dat gedrag optreedt dat hij of zij voor wenselijk houdt. Naast twijfels over de validiteit van dergelijk onderzoek (denk aan het Hawthorn-effect [Roethlisberger, 1941]) werd ook aan het ethisch gehalte van een dergelijke onderzoeksstrategie getwijfeld.

Actieonderzoek zelf wordt regelmatig bekritiseerd. Actieonderzoek blijkt een gemakkelijk label te zijn voor het maskeren van *sloppy research*. Hierdoor is het zowel in Noord America als in Europa moeilijk actieonderzoek geaccepteerd te krijgen in wetenschappelijke tijdschriften. Het leidt ertoe dat veel onderzoekers een uitgevoerd actieonderzoek niet als zodanig de wereld inbrengen, maar hun legitimatie en verantwoording uit andere onderzoeksmethoden halen.

De laatste jaren is het denken over actieonderzoek in toenemende mate gedifferentieerd. Naast actieonderzoek zijn er gerelateerde termen ontstaan en in gebruik genomen die andere kenmerken, karakteristieken, sociale doelstellingen en toepassingen van actieonderzoek benadrukken, waaronder *action learning* [Revans, 1982], *action science* [Argyris, 1983/1985], PAR (*participatory action research*) [Whyte, 1991], *collaborative/participatory research* [Rowan, 1981] en *action inquiry* [Torbert, 1976].

In dit onderzoek wordt aangesloten bij de actieonderzoeksbenadering van Eden & Huxham (1996). Deze benadering onderscheidt zich van andere vormen van actieonderzoek op basis van de volgende kenmerken [Huxham & Vangen, 1998]. Ten eerste wordt de dominante managementideologie in de organisatie van onderzoek niet ter discussie gesteld. Ten tweede wordt het niet verwacht dat praktijkmensen zich bezighouden met of zich bewust zijn van de onderzoeksdimensie van de interventie. Ten derde bestaan er geen restricties op het type interventie dat wordt gedaan: zowel modellering, procesfacilitering als kennistransfer zijn valide interventies. Ten vierde wordt kennis inductief ontwikkeld, en niet via het testen van hypothesen. Ik heb voor deze benadering gekozen, omdat zij dicht aanligt tegen de ideeën over bedrijfskundige praktijktheorieontwikkeling, zie subparagraaf 2.2.1. De benadering van Eden & Huxham (1996) wordt beschouwd als zinvolle aanvulling op het denken over bedrijfskundige praktijktheorieontwikkeling, omdat zij anders dan Van Aken en Van Eijnatten invulling geven aan het proces van onderzoek. Zo formuleren zij bijvoorbeeld richtlijnen over de manier waarop een actieonderzoek moet worden vormgegeven, over het spanningsveld tussen het adviesproces en het onderzoeksproces, over het ontwerp van het reflectieproces en over de rol van de eigen achtergrondkennis bij het interveniëren.

In de subparagrafen 2.2.4 t/m 2.2.7 wordt besproken op welke manier het actieonderzoek naar kennismanagement is uitgevoerd.

#### *2.2.4 Introductie en vooronderzoek*

Het veldonderzoek duurde 30 maanden en vond plaats gedurende de periode september 1995 tot maart 1998. Gedurende deze 30 maanden was ik gemiddeld 3 ½ dag per week in de Succes Bank aanwezig. Een gangbare werkweek startte maandagmorgen, waarna ik dinsdag, woensdagmiddag en donderdag aanwezig was op Werkweg, de centrale vestiging van de IT Organisatie, waar mij een bureau in een kantoortuin was toegewezen. Op woensdagmorgen, vrijdag en tijdens de avonden schreef ik in mijn logboek, hield ik contact met begeleiders van de universiteit en las ik wetenschappelijke artikelen om aansluiting te zoeken tussen mijn bevindingen en discussies in de literatuur.

Mijn voornemen, een actieonderzoek naar kennismanagement te doen, werd in eerste instantie bemoeilijkt door het feit dat kennismanagement in de organisatie van onderzoek een nagenoeg nieuw fenomeen was, en dat er weinig of geen informatie beschikbaar was over de precieze inhoud van kennismanagement. Mijn eerste typen activiteiten waren erop gericht dit probleem op te lossen. Ten eerste probeerde ik contact te leggen met wie ik maar kon, om uit te vinden óf en waar de interesse voor kennismanagement te vinden was. Ten tweede voerde ik met zoveel mogelijk organisatieleden interviews, om ideeën en associaties ten aanzien van kennismanagement te inventariseren.

Ik hield twee typen documenten bij om de inzichten die ik ontwikkelde vast te leggen. Mijn inhoudelijke inzichten ten aanzien van kennismanagement hield ik bij in werkdocumenten, waarin ik ideeën en inzichten verzamelde over de aard van kennismanagement, de hiertoe relevante problemen in de IT organisatie en de mogelijke oplossingsrichtingen ten aanzien van kennismanagement. Parallel hieraan hield ik een onderzoekslogboek bij van mijn handelingen, gesprekken en activiteiten. Over het algemeen maakte ik zo snel mogelijk, maar uiterlijk binnen 24 uur na een interview of een belangrijke gebeurtenis een verslag. Afhankelijk van de intensiteit van de gebeurtenissen beschreef ik ten minste één keer per week de globale gang van zaken. Het bijhouden van de twee typen documenten (werkdocumenten met inhoudelijke ideeën ten aanzien van kennismanagement en een onderzoekslogboek met procesmatige ervaringen) hield ik gedurende de hele onderzoeksperiode in het veld vol. De inhoudelijke bevindingen ten aanzien van kennismanagement vertaalde ik zoveel mogelijk in projectvoorstellen, banknotities en projectdocumentatie en gebruikte ik zo als middel voor het op gang brengen of houden van de inhoudelijke dialoog in de organisatie. Over de inhoud van het logboek sprak ik alleen met vertrouwenspersonen en mijn wetenschappelijke begeleiding (zie hieronder).

Mijn voornemen om een actieonderzoek naar kennismanagement te doen, werd in de IT organisatie wisselend ontvangen: sommigen, waaronder mijn contactpersoon Bastiaan Vink, reageerden enthousiast, terwijl anderen met wantrouwen reageerden. Onbewust bleek ik met mijn voornemen in een complexe politieke situatie beland te zijn, waarop ik niet voorbereid was en waarmee ik niet goed wist om te gaan (zie paragraaf 4.2 'Aan het werk'). Ik reageerde op mijn verwarring en onbegrip over deze (mijns inziens 'kafka-iaanse' situatie) door de gesprekken en omstandigheden nauwkeurig te documenteren, en gedurende mijn latere tijd in het veld af en toe terug te kijken op deze beginperiode. Ook na mijn vertrek bij de Succes Bank was de behoefte, de situatie aan het begin van dit onderzoek en vooral mijn eigen naïeviteit hierbij te doorgronden, reden om de kritiek vanuit andere wetenschapsvelden op het bedrijfskundig denken te verkennen.

In de zomer van 1996 voltrok zich een ingrijpende reorganisatie, waarbij diverse functies verdwenen, nieuwe functies werden gedefinieerd en waarbij vele managers aan nieuwe 'posten' werden toegewezen. Ik had geluk: het nieuwe management dat aantrad bleek mijn voornemen, een actieonderzoek naar kennismanagement te doen welwillend te ontvangen. Er werd me verteld, dat men een kennismanagementinterventie wilde gaan voorbereiden waarbij mijn betrokkenheid 'zeer gewenst' was, en vroeg me te helpen het schrijven van een projectvoorstel op basis waarvan budget aangevraagd zou kunnen worden. Hier stemde ik in toe.

#### *2.2.5 Socialisatie en andere initiatieven*

Met mijn beslissing, mee te helpen met het schrijven van het projectvoorstel, bleek mijn verhouding ten opzichte van het management van de IT organisatie ingrijpend te veranderen. Was ik tot dit moment een buitenstaander, iemand waarmee op informele wijze wel wat gefilosofeerd kon worden, nu ik toegestemd had het projectvoorstel te schrijven werd van mij verwacht dat ik mijn handel en wandel in overeenstemming bracht met de normen die ten aanzien van medewerkers hiertoe golden. Er werden beperkende eisen gesteld aan onder meer mijn aanwezigheid, aan de mensen met wie ik in contact stond, aan de onderwerpen die ik ter sprake bracht, aan de meningen die ik verkondigde, aan de mate waarin ik gehoorzaam moest zijn ten aanzien van hiërarchisch hoger geplaatsten, aan de initiatieven die ik nam (zie ook 4.3 'Nieuwe start'). Ik stond zeer ambivalent ten opzichte van dit disciplinerende gedrag van de managers waarmee ik te maken had. Enerzijds begreep ik, dat het in een organisatie nodig is om normen te stellen en afspraken te maken om rust, continuïteit en productiviteit mogelijk te maken. Gezien het feit dat ik ervoor gekozen had, een actieonderzoek uit te voeren waarbij de dominante managementideologie niet ter discussie gesteld zou worden, probeerde ik hieraan mee te werken. Bijvoorbeeld, met een afdelingsmanager sprak ik af dat hij mij als 'medewerker' zou gaan behandelen (waardoor ik een werkplek, een toegangkaart, toegang tot de informatievoorziening en de standaard-interne communicatie kreeg), ik hem als 'baas' zou gaan benaderen. Anderzijds zag ik de normen die werden gesteld soms als (op de persoon gerichte) tactieken om weerstand te bieden tegen de introductie van kennismanagement. Bijvoorbeeld, na afronding van het projectvoorstel Kennismanagement wilde ik, in overleg met de opdrachtgever van het project, alvast enkele voorbereidende maatregelen treffen zodat het project vlot van start zou kunnen gaan. Hiertegen werd op middelmanagementniveau weerstand geboden, door te verwijzen naar de volgorde van en taakverdeling bij de procedurele stappen die bij het opstarten van een project in acht moesten worden genomen (de stappen die ik wilde nemen moesten door de projectleider worden genomen). Ironisch genoeg, verwees de interim-projectleider die toen aantrad naar precies dezelfde volgorde en precies dezelfde taakverdeling om de voorliggende stappen niet te nemen (zie ook 4.4 'Intermezzo: wachten', pg. 266). Door dit type ervaringen ging ik fundamenteel twijfelen aan het functionele en constructieve karakter van zowel culturele regels als bedrijfskundige inzichten, wat me later op het spoor van het schrijven van het etnografisch verslag (zie hoofdstuk 4) en Foucault zette (zie hoofdstuk 5).

Ik was ontevreden over de mate waarin het me lukte, mijn KM ideeën in het projectvoorstel te krijgen. Ik botste aan tegen tal van ideeën en tactieken van zowel mijn mede-projectvoorstelschrijvers als de opdrachtgevers, waardoor ik maar een paar elementen van



mijn KM ideeën in het projectvoorstel verwezenlijkt zag. Ik had globale ideeën over de invoering van nieuwe communicatievormen, zoals een participatief beleidsvormingsproces (waarbij beleid tot stand zou gaan komen met inbreng van tal van organisatiedeskundigen, ipv. een klein groepje experts), het ‘open’ gooien van bestaande procedures en culturele patronen die belemmerend waren voor kennisdeling en kennisontwikkeling, het verbeteren van de informatievoorziening en het denken over informatie (weg met het ‘need to know’ principe!) een herwaardering van de automatiseringsmedewerker als kenniswerker en een verbetering van het HRM beleid. Ook schreef ik een beleidsnotitie over de IT organisatie als lappendeken van ‘kennisdomeinen’, waarvan enkele met het oog op strategische ontwikkelingen verder tot ontwikkeling gebracht moesten worden en die in algemene zin meer moesten samenwerken en zich meer bewust met hun kennishuishouding moesten gaan bezig houden. In het projectvoorstel kwam uiteindelijk alleen een voorstel voor een kennisinfrastructuur te staan, plus een voorstel om een vijftal ‘kennisdomeinen’ als proeftuinen te gebruiken. Dit laatste bood een aanknopingspunt om in het uiteindelijke project, met KM deelprojecten (als proeftuinen) te gaan werken.

Naast mijn activiteiten rondom het schrijven van het projectvoorstel vervolgde ik zoveel mogelijk mijn andere activiteiten. Ik voerde informele conversaties (het koffieuigtepunt bleek hiervoor heel goed te werken) en ik participeerde in het dagelijks leven van de organisatieleden door mee te doen met lunches, koffiedrinken, vergaderingen of afdelingsuitjes. Ook legde ik verder contact met en interviewde ik (ongestructureerd) in kennismanagement geïnteresseerde personen, en schreef ik nieuwe banknotities over nieuw ontwikkelde KM inzichten. Hier er daar waren er op andere plaatsen in de Succes Bank en zelfs in de IT organisatie personen, afdelingen of projecten die bewust met kennismanagement in de weer gingen. Vooral met deze initiatieven probeerde ik in contact te blijven, om van daaruit nieuwe inzichten over de praktijk van kennismanagement te ontwikkelen (in bijlage II worden de belangrijkste van deze andere KM trajecten beschreven). Ik probeerde zo alle mogelijke gegevens rondom kennismanagement te bemachtigen: over de mensen die over kennismanagement spraken en de discussies waarin verbanden met kennismanagement werden gelegd. Ook probeerde ik op de feitelijke gang van zaken vooruit te lopen, door contact te leggen met en informatie te verzamelen over discussies en mensen die zich bezig hielden met onderwerpen op het domein van organisatieontwikkeling, communicatie en leerprocessen. Deze ‘proactieve’ opstelling was van belang voor mijn rol als actieonderzoeker en KM deskundige, maar ook om informatie te krijgen over de redenen waarom mensen juist bij kennismanagement uit de buurt bleven.

Tijdens gesprekken maakte ik (handgeschreven) aantekeningen in een kladblok, die ik later gebruikte als basis voor het uitwerken van de interviews of het maken van een dag- of weekverslag. Naarmate kennismanagement meer in de organisatie in de belangstelling kwam te staan, nam het aantal formele en informele gesprekken en activiteiten toe, en werd het steeds minder goed mogelijk, alle gebeurtenissen gedetailleerd vast te leggen en te beschrijven. Ook ontdekte ik, dat er verschillende fasen zijn in de interpretatie van gebeurtenissen. Hoewel de eerste interpretaties vaak rijker zijn aan detail, constateerde ik – vooral bij indrukwekkende gebeurtenissen – dat ik enkele dagen later genuanceerder over de gebeurtenissen kon berichten, waardoor ik regelmatig verschillende versies van dezelfde gebeurtenis formuleerde en naast elkaar bewaarde. Ik verzamelde verschillende soorten informatie: notities, rapporten, emails, beleidsstukken, sheets, aantekeningen van

gesprekspartners (om te destilleren wat de gesprekspartner uit ons gesprek overgehouden had), de IT en managementartikelen die door mijn gesprekspartners werden gelezen, de interne krant en persoonlijke archieven.

Bij mijn interpretatie van gebeurtenissen speelden mijn informanten binnen de IT organisatie een cruciale rol. In verschillende fasen van het onderzoek ontwikkelde ik vertrouwensrelaties met organisatieleden in uiteenlopende functies en posities. Met deze mensen besprak ik mijn bevindingen, theorieën en problemen. Zo kreeg ik niet alleen waardevolle feedback op mijn ideeën, maar werden mij ook belangrijke lessen geleerd over de effectiviteit van mijn veranderactiviteiten in de organisatie. Op hun beurt vertelden informanten over hun strevingen en hun ervaringen daarbij, waardoor ik inzicht kreeg in het bijzondere en het algemene van mijn ervaringen in deze context. Ik noteerde zoveel mogelijk verhalen die mij verteld werden om zo inzicht te ontwikkelen in de bijzonderheden van deze organisatie, in de historische achtergronden van omstandigheden, in de ‘manier waarop de hazen lopen’ in de IT organisatie en in de mogelijkheden, beperkingen en voorwaarden van een KM interventie (zie voor een veelzeggend verhaal bijvoorbeeld Stem 2 ‘Reflectie over de organisatie: het OSO drama’ in hoofdstuk 4, pg. 139).

Ook mijn wetenschappelijke begeleiding zorgde voor feedback. Gedurende de eerste helft van het veldwerk had ik wekelijks een intensief emailcontact met een van de begeleiders, waarbij over de praktische en emotionele kanten van het proces van onderzoek gesproken werd. Ook de ‘voortgangsverslagen’ die als ‘stem 3’ in het etnografisch verslag zijn opgenomen, zijn in veel gevallen een uittreksel uit deze correspondentie. Later had ik maandelijks gesprekken met een andere begeleider waarbij over de wetenschappelijke implicaties van het onderzoek gesproken werd. In dit contact werd ik aangemoedigd, het bedrijfskundige paradigma ter discussie te stellen en op zoek te gaan naar mijn eigen uitgangspunten. Aan mijn promotores bracht ik periodiek verslag uit van de wetenschappelijke implicaties en de praktische problemen van het veldwerk. Iedere paar maanden zorgde ik ervoor, voor een wetenschappelijk of professioneel gezelschap een presentatie over mijn onderzoek te geven. Dit dwong me periodiek in grote lijnen overzicht te creëren over doelstellingen, stand van zaken en voornaamste bevindingen van het onderzoek. Door de presentaties voor professionele gezelschappen (consultants, bankiers, beleidsmedewerkers van complexe organisaties) kreeg ik een indruk van de mate waarin dit onderzoek ook voor andere context interessante bevindingen bevat. Mijn bevindingen bleken herkenbaar te zijn voor organisatieleden in complexe organisaties betrokken bij kennismanagementactiviteiten. Ondanks de feedback op het proces van veldwerk, vond de interpretatie en analyse van de onderzoeksgegevens grotendeels plaats na afloop van het veldonderzoek. De analysebenaderingen van het veldonderzoek worden verderop in dit hoofdstuk besproken.

#### *2.2.6 Interventies en dataverzameling bij de invoering*

Een belangrijke wijziging in de omstandigheden van dit onderzoek trad op bij het van start gaan van het project kennismanagement. Weer werden er nieuwe mensen bij het onderwerp kennismanagement betrokken, maar dit keer heel snel en heel veel: stuurgroepleden, projectmanagers, projectleiders, projectmedewerkers, consultants, Lotus Notes en internetdeskundigen, en tientallen klankbordgroepleden, gebruikers en workshop-

deelnemers. Door de snelheid van de ontwikkelingen die toen op gang kwamen, en het voornemen van het projectmanagement zelf alles ten aanzien van kennismanagement in kaart te brengen en de bijbehorende contacten te onderhouden, werd de aandacht vanaf toen gericht op het volgen van de ontwikkelingen in en rondom het project kennismanagement. Deze focusering was ook een vorm van afbakening: niet een bepaalde afdeling of groep mensen, maar een netwerk van mensen op wisselende manieren en op wisselende tijdstippen betrokken bij het onderwerp kennismanagement vormde mijn onderwerp van onderzoek.

Ik hielp mee met het definiëren van het project kennismanagement, waarin op voorschrift van het projectvoorstel een vijftal KM deelprojecten centraal zouden staan. Met het projectmanagement onderhandelde ik over de aard van mijn betrokkenheid van het project, en er werd afgesproken dat ik niet alleen als (adviserend) kennismanagement- deskundige zitting zou hebben in het projectmanagement, maar dat ik ook als projectleider zou gaan fungeren in een KM deelproject. Ik stemde in met een benoeming als (deel-)projectleider, om de invoering van kennismanagement aan den lijfe te ondervinden, en niet alleen in de tot dan toe uitgeoefende 'rollen' als adviseur, beleidsmaker, lobby'ist, observator of werkvoorbereider aan de kant te blijven staan. Door als deelprojectleider mee te werken, zou ik volledig kunnen participeren en kunnen komen tot samenwerkingsrelaties met organisatieleden in het kader van kennismanagement, (nog steeds) mijn doelstelling.

Als deelprojectleider had ik tot taak, vast te stellen wat de zogenaamde Strategische Project Managers (SPM's) aan kennismanagement zouden moeten doen. Hiertoe legde ik contact met een nieuw aantal, vernieuwingsgezinde IT managers. Tot mijn genoegen bleken de contacten hiermee heel plezierig, en ontwikkelde ik snel vertrouwensrelaties. Het bleek, dat op dit relatief hoge hiërarchische niveau, kennisdeling als een zeer politiek gevoelig onderwerp beschouwd werd. Desondanks stelde de 'klankbordgroep SPM's' zich toch tot doel, bijeenkomsten te organiseren waarbij SPM's zich, zo vrij als mogelijk van politieke beïnvloeding, op kennisdeling konden richten. Doordat het mogelijk werd, politieke beïnvloeding van kennisdeling tot gespreksonderwerp te maken, kon ongewenste beïnvloeding en verstoring van de vrije kennisuitwisseling (over onder meer het 'vak' van SPM, en de actuele ontwikkelingen in de IT) worden voorkomen (zie subparagraaf 4.5.3 Strategische Project Managers).

Helaas verliepen mijn activiteiten op andere deelterreinen minder gunstig. Met mijn positionering als KM expert kreeg ik meer en meer te maken met weerstanden: ik belandde in een conflict met het projectmanagement over de aanpak van het project en met andere deelprojectleiders vanwege mijn bemoeienis met hun deelprojecten. Toen het me gelukt was, de strikte IT-gerelateerde KM opvatting van het projectmanagement open te breken en aanvullende activiteiten mogelijk te laten zijn, werden enkele aanvullende activiteiten sterk bekritiseerd door de rest van de organisatie. Ook het project als geheel had te kampen met vergelijkbare problemen (zie 'Problemen bij projectuitvoering' subparagraaf 3.2.4).

De klimaatsverandering ten aanzien van kennismanagement (waarbij inactiviteit plaatsgemaakt had voor zeer veel activiteit) en mijn veranderde lidmaatschapsrol (waarbij ik van een onderbezette outsider tot zeer drukke insider werd) was ook van invloed op mijn dataverzamelingsstrategie en wijze van reflectie. Nog steeds hield ik een

onderzoekslogboek bij, maar de onderwerpen die ik hierin beschreven werden kregen steeds minder het karakter van een verhalende analyse en steeds meer het karakter van het documenteren van de loop der gebeurtenissen. Het schrijven gebeurde noodgedwongen zeer snel en schetsmatig, omdat er zeer veel ontwikkelingen waren en de rust en tijd ontbrak om deze zorgvuldig op te schrijven en hierop te reflecteren. De situatie stemde me enerzijds tot tevredenheid: eindelijk had ik écht het idee dat ik actieonderzoek doe, en in (al dan niet harmonieuze) samenwerking met organisatieleden probeerde kennismanagement in te voeren. Anderzijds was ik zeer ontevreden over deze situatie: ik werd 'ondergedompeld' in operationele problemen en moest – zowel omwille van mijn belangen als KM onderzoeker die informatie nodig heeft, als mijn belang als KM expert die een bepaalde KM opvatting ingevoerd wil krijgen, als mijn belang als KM deelprojectleider die 'capaciteit' van medewerkers, en vertrouwen en medewerking van managers nodig heeft - me storten in de politieke arena van de IT organisatie.

Door de ontwikkelingen in mijn lidmaatschapsrol namen de mogelijkheden voor het vergelijken van mijn inhoudelijke KM opvattingen met die van organisatieleden toe. Een belangrijke bijdrage vormde enkele interne presentaties over mijn ideeën over de noodzaak tot en mogelijkheden voor kennismanagement, gegeven de organisatiecultuur. Bij deze presentaties (bijvoorbeeld gegeven tijdens bijeenkomsten met andere KM initiatieven in de Succes Bank, bij diverse vergaderingen en overlegorganen, bij de heidesessies en workshops die door het KM projectmanagement werden georganiseerd) werd er in wisselende mate van openheid over mijn bevindingen gediscussieerd. Dikwijls behoorde het maken van gespreks- of vergaderverslagen ook tot mijn taak, zodat ik de overeenkomsten en verschillen tussen mijn ideeën en die van organisatieleden over het voetlicht kon brengen. Ik probeerde daarbij de resultaten zodanig te verwoorden dat de gesprekspartners hun mening in de notitie terug konden lezen.

Mijn positie als 'deelprojectleider' bracht nog één ander cruciale ervaring aan het licht, die van invloed was op mijn latere interpretatie- en analysestrategie. Door als deelprojectleider toe te treden tot het uitvoerend management van de IT organisatie, was ik niet langer iemand die gedisciplineerd moest worden (of misschien was ik inmiddels voldoende gedisciplineerd) maar iemand die disciplineerde (of dat zou moeten doen). In subparagraaf 4.6.3 'In the picture' wordt beschreven, dat ik als 'extra KM activiteit' geld en een adviseur (Olivier Donders) heb geregeld om te werken aan de verbetering van de informatievoorziening door de toegang tot externe informatiebestanden te organiseren. Deze activiteit wordt door zijn 'aanvullend' karakter al met argusogen bekeken, maar als blijkt dat de adviseur zich niet aan de afspraken houdt, wordt ik er kritisch op aangesproken dat ik hem beter moet 'controllen' [Stem 3. Probleem Olivier, V971112, pg. 342]. Door deze ervaring zie ik in, dat disciplineren niet alleen negatieve, afkeuringswaardige kanten heeft, maar dat er ook positieve, noodzakelijke kanten aanzitten: kennismanagement kan alleen worden ingevoerd wanneer er met organisatieleden wordt samengewerkt. Hiertoe wordt een structuur afgesproken (een stelsel van afspraken) waarbinnen vervolgens moet worden samengewerkt. Zonder disciplineren geen collectieve actie.

### *2.2.7 Evaluatie en vertrek*

In het najaar van 1997 werd er binnen het project Kennismanagement besloten tot collectieve reflectie over de koers van het project Kennismanagement. Reden hiervoor was

de aanhoudende meningsverschillen over de te verrichten activiteiten door het project kennismanagement (zowel binnen de projectorganisatie, als tussen de projectorganisatie en de rest van de IT organisatie), en het grotendeels uitblijven van bevredigende voortgang of resultaten door het project Kennismanagement. Ik help mee met het organiseren van een ‘tussentijdse evaluatie’ onder deelprojectleden, om inzicht te krijgen in de achtergronden bij het trage verloop van de projectvoortgang (zie ook Stem 4. Cornelissen, C. Tussentijdse evaluatie project KM, N971121, pg. 345). Ook help ik mee bij het voorbereiden van een ‘heidesessie’ met de stuurgroepleden van het project Kennismanagement (zie Stem 3. ‘Heidesessie stuurgroep KM, V971127, pg. 356), waarmee er geprobeerd wordt eenduidige en gedragen doelstellingen voor het project kennismanagement overeen te komen. Ten slotte help ik mee in een werkgroepje namens de stuurgroep van het project KM dat zich richt op de vraag, of de IT organisatie met KM door moet gaan. Met de presentatie van die bevindingen voor het MT van de IT organisatie eindigt mijn betrokkenheid bij de Succes Bank.

Mijn beslissing om 30 maanden in het veld te blijven, werd ingegeven door een aantal factoren. De beslissing over het tijdstip van vertrek nam ik na een jaar in het veld, toen ik mijn eigen doelstellingen had geformuleerd en redelijk in staat was in te schatten hoe lang het proces dat ik wilde onderzoeken, zou duren. Het was mijn ambitie ten minste één volledige cyclus mee te maken waarin de IT organisatie een kennismanagement-probleemstelling, analyse, planvorming, invoering en evaluatie zou doorlopen. Met het afsluiten van een contract als adviseur kennismanagement koos ik ervoor, het tijdstip van vertrek uit de organisatie formeel vast te leggen. Door de traagheid van de processen in de organisatie, bleek dat de gekozen tijdsperiode een krappe, net adequate, inschatting was van de benodigde tijd die de organisatie nodig had om kennismanagement in te voeren.

Mijn keuze voor een tijdstip van vertrek had invloed op het verloop van het proces. Al een half jaar voor mijn feitelijk vertrek begonnen organisatieleden te anticiperen op mijn vertrek, onder meer door het vooruit- of achteruitschuiven van activiteiten, het veronderstellen dat met mijn vertrek uit de organisatie de belangstelling van het hoger kader voor het kennismanagement-project sterk zou verminderen en aan te nemen dat de ruimte voor nieuwe initiatieven binnen het project zou gaan afnemen. Deze anticipaties en verwachtingen leidde tot ‘self-fulfilling prophecies’: door mijn vertrek veranderde het veld van onderzoek, en eindigde in zekere zin het invoeringsproces kennismanagement. In de laatste weken voor mijn vertrek, voerde ik zelf met al mijn vertrouwenspersonen een ‘exit’gesprek, waarbij er gesproken werd over de waarde van het fenomeen kennismanagement, de fouten die waren gemaakt, de resultaten die waren behaald en de rol die ik bij dit alles gespeeld had.

Tijdens mijn verblijf in de organisatie ben ik zeer open geweest over mijn onderzoeksmatige doelstellingen. Aan het begin van elke kennismaking met een nieuw organisatielid vertelde ik over mijn achtergrond, doelstellingen in de organisatie en activiteiten tot dat moment. Het onderzoeksvoorstel en mijn ideeën over Kennismanagement gaf ik ter inzage aan degenen die daarvoor belangstelling toonden. Ondanks herhaalde verzoeken en oproepen hiertoe, heeft de organisatie aangegeven niet betrokken te willen zijn bij het onderzoek zelf. Waarschijnlijk omdat men bang was, dat betrokkenheid bij het onderzoek ongewenste verplichtingen, weinig praktische resultaten en

een te groot tijdsbeslag met zich mee zou brengen. Het heeft tot gevolg dat na afronding van het praktijkdeel van het onderzoek er geen formele contacten meer met de Succesbank zijn geweest. Het enige moment van contact was een half jaar na beëindiging van mijn verblijf bij de Succes Bank. Ik heb toen in twee bezoeken met een tiental contactpersonen een gesprek gevoerd waarbij terug gekeken werd op de problemen, de toegevoegde waarde en de huidige stand van zaken rondom het kennismanagementproject. Hieruit kwam ondermeer naar voren, dat hoewel het kennismanagementproject nog steeds doorliep, er geen veranderingen meer plaatsvonden in de definiëring van het project. De definieringsruimte was gesloten, kennismanagement was voor de organisatie een afgesloten hoofdstuk geworden.

### 2.3 Bedrijfskundige analyse

De eerste koers die wordt gevolgd bij de interpretatie van het veldonderzoek bij de Succes Bank, is een traditioneel-bedrijfskundige werkwijze waarbij kennismanagement wordt gezien als (technisch) managementinstrument, en het veldonderzoek wordt gezien als een casestudie naar de werkzaamheid van deze managementtechnologie. De bedrijfskundige analyse in hoofdstuk 3 heeft tot doel, een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van bedrijfskundige praktijktheorieontwikkeling, door de toepassing van kennismanagement in één concrete case te documenteren.

Om handen en voeten te geven aan de interpretatie van het veldonderzoek als bedrijfskundige studie naar de werkzaamheid van het managementinstrument kennismanagement, wordt gebruik gemaakt van het methodisch denken over bedrijfskundige praktijktheorie-ontwikkeling (zie ook subparagraaf 2.2.1). Toegepast op het veldonderzoek betekent dit dat de invoering van kennismanagement wordt beschouwd als een proces van probleemoplossing. De aandacht richt zich op de cognitieve dimensie van de invoering. De sociale dimensie van het proces van invoering staat op de achtergrond. Het is daardoor onder meer van ondergeschikt belang welke personen de verschillende stappen in het proces van probleemoplossing hebben uitgevoerd, zolang zij door of namens het management van de IT organisatie hebben plaatsgevonden.

In het proces van probleemoplossing ten aanzien van kennismanagement in de veldstudie kunnen de fasen uit de regulatieve cyclus worden onderkend, namelijk probleemidentificatie, analyse, ontwerp, invoering en evaluatie.

- De *probleemidentificatie* wordt weergegeven door de kennishuishouding van de IT organisatie te kenschetsen, de verandernoodzaak en de daaruit volgende reorganisatie in 1996 te beschrijven, en aan te geven op welke manier kennismanagement aan de horizon verscheen als nieuwe oplossing voor de reeds bestaande problemen;
- De *analyse* van de probleemsituatie wordt weergegeven door een inventarisatie van gevoelde kennisproblemen weer te geven en door de richtingen aan te geven waarin de oorzaken voor de gestelde problemen werden gezocht;
- Het plan of *oplossingsontwerp* wordt besproken, door de voorgestelde KM praktijken weer te geven, en door te bespreken welke praktijken zijn gekozen op centraal (project) niveau in de IT organisatie, en welke KM praktijken door de verschillende deelprojecten werden geselecteerd;

- De *wijze van invoering* van het totale project KM wordt weergegeven door de veranderstrategie en de invoeringsorganisatie te bespreken, evenals de problemen waartegen men bij de projectuitvoering aan liep. Het verloop van het project KM wordt tot slot vergeleken met het verloop van een viertal KM trajecten elders in de Succes Bank, zodat er een kwalitatief oordeel ontwikkeld kan worden over de kwaliteit van de gekozen invoeringsstrategie in vergelijking met projecten die onder soortgelijke omstandigheden moesten opereren;
- Voor de *evaluatie* van de KM interventie werden geen expliciete meting verricht, bijvoorbeeld ten aanzien van verbeteringen van het prestatieniveau van de IT organisatie. Een directe causale relatie tussen KM en het prestatieniveau van de IT organisatie ontbreekt immers, omdat er tal van processen en factoren dit prestatieniveau mede beïnvloeden. De resultaten van KM worden daarom alleen in kwalitatieve zin besproken, door een bespreking van de waarneembare positieve en negatieve effecten van KM. De beoordeling vindt plaats op basis van mijn eigen kennis van en inzicht in deze interventie. Dit oordeel is een integratie van de bevindingen van een tussentijdse evaluatie door de deelprojectleiders in het najaar van 1997, de eindevaluatie van het fenomeen KM door het projectmanagement in het voorjaar van 1998 en enkele exitinterviews met contactpersonen. In tabel 2.1 worden de verschillende aspecten waarop beoordeeld wordt weergegeven.

TABEL 2.1 BEOORDELING VAN KWALITEIT EN SUCCES VAN KM INTERVENTIE

Resultaatgebied	Evaluatievragen
Relevantie KM	– Keuze voor KM zinvol en verstandig?
KM analyse	– Werde het KM probleem op de juiste manier in kaart gebracht? Welke oorzaken of achtergronden voor de KM problemen werden er onderkend?
KM ontwerp	– Werde er voldoende alternatieve oplossingsstrategieën overwogen? Werde er een verstandige selectie uit de beschikbare alternatieven gemaakt?
KM invoering	– Is er voor een werkzame invoeringsstrategie gekozen?
Resultaten KM	– Welke bijdrage is geleverd aan de oplossing van de problemen van de IT organisatie?

Bij het uitvoeren van bovenstaande evaluatie worden ook de gangbare conventies van de bedrijfskundige werkwijze zoveel mogelijk in acht genomen. Tot de gevolgde conventies behoren het gebruik van een neutrale en formele schrijfstijl, de beschrijvingen richten op feiten en argumenten, de aandacht richten op het organisatiesysteem en de daarbinnen gerealiseerde functies, gebruik maken van het expertoordeel van de wetenschapper en het zo min mogelijk in ogenschouw nemen van personen, strevingen en omstandigheden.

Op basis van de beschrijving van het KM project in de Succes Bank worden tot slot enkele conclusies over het nut en de aanpak van KM getrokken, die van nut kunnen zijn voor toekomstige KM interventies en de ontwikkeling van KM praktijktheorie.

## 2.4 Constructie van de etnografie

### 2.4.1 Een andere koers

De tweede studie in dit onderzoek komt mede voort uit onvrede over de bedrijfskundige analyse, die in paragraaf 2.3 is beschreven. Om hoofdstuk 3 te kunnen schrijven had ik een sterke selectie uit de beschikbare gegevens moeten maken, had ik een objectieve wetenschappelijke blik moeten pretenderen en had ik de rationaliteit van het managementhandelen op de voorgrond moeten plaatsen. Daarmee moest ik in diverse opzichten mijn werkelijkheid geweld aandoen. Ten eerste was de logische redenering in de kennismanagementinterventie wel gedaan, maar was ze zeker niet als enige bepalend geweest voor de manier waarop de interventie was vormgegeven. De met de reorganisatie net nieuw ingevoerde organisatiestructuur, de technologische ontwikkelingen (zoals de opkomst van intranet), de macro-ontwikkelingen in de Succes Bank, de personen die bij de KM interventie waren betrokken, mijn eigen betrokkenheid, de manier waarop de inzichten rondom kennismanagement door mij en door andere adviseurs binnen de IT organisatie waren gepresenteerd, de culturele gewoonten en patronen binnen de IT organisatie waren allen ook en minstens zoveel van invloed geweest op de structurering van de kennismanagementinterventie. Ten tweede had ik grote moeite met het pretenderen van een objectieve blik in de beschrijving van de kennismanagementinterventie. Ik had geparticipeerd in deze activiteiten, dus vond ik dat ik over mijn aandeel verantwoording moest afleggen. Ook vond ik, dat wat ik over KM zou gaan opschrijven, heel erg afhing van de informatie die ik had verzameld. Alleen iemand die over niet al te veel informatie beschikt, kan op objectieve wijze ergens over schrijven, omdat het inzicht in de subjectieve kanten van de kennismanagementinterventie (b.v. de rol van groepsprocessen en politiek acteren op de keuze voor KM doelstellingen) alleen beschikbaar is als iemand goed ingevoerd is in de organisatieprocessen in kwestie. Ten derde kon ik niet goed uit de voeten met de conventies qua schrijfstijl die in de bedrijfskundige wereld gangbaar zijn. De complexiteit en ambiguïteit van de KM interventie moest ik in een ‘keurslijf’ van een analytische schrijfstijl gieten, waardoor alles wat het onderzoeksproces interessant gemaakt had (de tegenstrijdigheden, de conflicten, de gebeurtenissen, de verhalen) uit zicht waren verdwenen. Ook had ik moeite met de eis, het managementperspectief te gaan gebruiken. Dit perspectief zag ik als slechts één van de denkbare mogelijkheden. Een ander perspectief, bijvoorbeeld mijn eigen, zou veel meer inzicht geven in het subjectieve, irrationele, conflictueuze en ambigue karakter van de KM interventie.

Al deze kritiekpunten zorgden voor een groot dilemma. Doorgaan op de weg van het bedrijfskundig actieonderzoek naar kennismanagement zou betekenen dat ik de belangrijkste zaken die ik gezien, geleerd, gedacht en gedaan had in mijn veldonderzoek verder buiten beschouwing moest laten. Ik zou mijn proefschrift dan kunnen afronden binnen de normen, theorieën en conventies van het bedrijfskundige kader. Ik kon ook een andere weg kiezen, en op zoek gaan naar andere denkstijlen, andere wetenschappelijke kaders en andere theorieën die me zouden helpen betekenis te geven aan de gebeurtenissen, leerervaringen en ontwikkelde ideeën rondom het veldonderzoek. Deze weg was onzeker, als wandelen in vreemd terrein, en de precieze richting stond me niet scherp voor ogen. Het zou ook betekenen dat ik niet op korte termijn wetenschappelijke output zou realiseren, en dat ik mogelijk in conflict zou komen met mijn wetenschappelijke thuisbasis.



Ik besloot voor deze andere weg te kiezen. Ik zou mijn onderzoek opnieuw doordenken, maar daarbij op zoek gaan naar werkwijzen en ideeën die meer in overeenstemming zijn met mijn eigen ideeën en normen over wetenschapsbeoefening. Hieronder wordt besproken met welke onderzoeksmethode (in 2.3.2), wetenschapsmodel (in 2.3.3) en organisatiemodel (in 2.3.4) ik mijn tweede studie ondernam.

#### *2.4.2 Herziening onderzoeksmethodologie: van actieonderzoek naar etnografie*

Het eerste standpunt dat aan herziening toe was, was mijn definiëring van het veldwerk als bedrijfskundig actieonderzoek. Hoewel diverse kenmerken van mijn proces van veldwerk in overeenstemming zijn met de kenmerken van het bedrijfskundig actieonderzoek (o.a. de intentie om de organisatie te veranderen, het niet ter discussie stellen van de managementideologie, de oriëntatie op de KM interventie) zijn er ook diverse kenmerken van het proces van onderzoek die doen denken aan een hele andere onderzoekstraditie, namelijk het etnografisch onderzoek. Deze kenmerken zijn: de ervaring van het ‘ondergedompeld’ zijn in een vreemde cultuur, het ter discussie stellen van de eigen aannames en referentiekaders in het licht van deze cultuur, het leren van fouten en experimenten, zelfreflectie, de afwezigheid van wetenschappelijke beheersing, het inspringen op situaties en ontwikkelingen zoals die zich voordoen, de aandacht voor betekenisgeving, symboliek en culturele processen. Hieronder wordt enige achtergrond bij deze onderzoeksmethode gegeven.

De etnografische onderzoekstraditie kent twee historische wortels: de culturele antropologie en de Amerikaanse sociologie. De cultureel antropologen of ‘volkenkundigen’ begonnen in de tweede helft van de 19e eeuw met de studie van ‘vreemde’ culturen door middel van het verzamelen, systematiseren en evalueren van rapporten opgetekend door handelsreizigers en missionarissen. Deze antropologen trokken er niet zelf op uit, en werden ‘armchair’ antropologen genoemd. Het was Frans Boas die als eerste antropoloog de wereld introk om te zien hoe die in elkaar stak,

“... stepping off the boat in an Eskimo village with his suitcase in hand, preparing for a long stay in residence” [Wallace (1972) in Sanday (1983)].

Frans Boas leidde in de eerste helft van deze eeuw verschillende generaties antropologen op en had daardoor een sterke invloed op de ontwikkeling van de etnografie. Hij streefde ernaar, de antropologie te ontdoen van de speculatieve, amateuristische en racistische theorieën door ‘armchair’ specialisten te bevechten en veldwerk voorwaardelijk te maken voor professionele status. Zijn studies bestaan uit dikke, gedetailleerde verslagen van onderzoek waarin bijna letterlijk staat wat de onderzoeker gezien en gehoord had. Een tweede antropologische grondlegger van de etnografie ging heel anders te werk. Een zekere Malinowski werd bij uitbreken van de eerste wereldoorlog in Australië gearresteerd en als ongewenste vreemdeling door de Britten verbannen naar de eilanden van de South Pacific. Hij leefde daar temidden van de plaatselijke bevolking. In zijn latere publicaties over de eilandbewoners gaat hij, anders dan Boas, niet zozeer in op zijn waarnemingen en de gegevens die daaruit voortkomen, maar concentreert zich vooral op analyses en interpretaties. Malinowski streefde ernaar zijn waarnemingen te vertalen in cultuur-overstijgende begrippen over wat ‘inboorlingen’ beweegt, en zag de etnograaf als een soort held die het aandurfde om in z’n eentje in een dorp tussen ‘inboorlingen’ te leven.

De sociologische wortels van etnografie liggen bij de ‘Chicago School’. In het begin van de jaren twintig deed de sociologische ‘Chicago School’ leidend onderzoek naar de grootstedelijke Westerse culturen. Hoewel ze in sociologische termen spraken (als ‘socialisatie’ en ‘de maatschappij’) in plaats van in antropologische termen (als ‘cultuur’ en ‘enculturation’) kwam hun werkwijze in grote lijnen overeen met de ideeën van Boas: om de werkelijkheid te leren kennen moet je die werkelijkheid intrekken. Een centraal persoon in deze school was de ex-journalist Robert Park die een sterke fascinatie had voor de grote stad, en zijn studenten soms letterlijk de bibliotheek uitjoeg en de stad in stuurde om op te schrijven wat je daar ziet, hoort en voelt. De Chicago School formuleerde haar eigen uitgangspunten, maar liet zich sterk leiden door de antropologie en haalde ex-studenten van Boas en Malinowski naar Chicago [Den Hertog & Van Sluijs 1995].

Etnografie heeft een dubbele betekenis: het is een onderzoeksmethode én de benaming van de studie, het geschreven verslag van het onderzoek. De antropologische onderzoeksmethode wordt gekenmerkt door twee belangrijke elementen: een uitgebreid proces van veldwerk en een proces waarmee de bevindingen worden opgeschreven [Van Maanen, 1988]. Het veldwerk bestaat uit eerste-hand observaties gemaakt door een onderzoeker die gedurende een lange periode ondergedompeld is in een voor haar vreemde cultuur en probeert een zo nauw en diep mogelijk contact tot stand te brengen. De uitdaging ligt in het doordringen in een andere levensvorm, het proberen te vangen van de rijkheid van lokale culturele werelden en het inzicht te krijgen in het gezichtspunt van de *native*. De etnograaf doet dit door nauwkeurige observatie, registratie, het participeren in het dagelijks leven van een andere cultuur en er dan op gedetailleerde wijze over schrijven. Kenmerk van de werkwijze in het veld is feitelijk het gebrek aan methode: ga, doe, luister en leer vormt de basisinstelling van de etnograaf, waardoor er gemakkelijk een realiteit ontstaat van

“... four thousand pages of hurried fieldnotes and vast stockpiles of scattered memory”  
[Geertz, 1995].

Czarniawska-Joerges (1992) argumenteert dat etnografie niet zozeer een methode is, alswel een *frame of mind* of paradigma. Een etnograaf denkt cultureel, wat niet alleen betekent dat hij of zij geïnteresseerd is in culturele onderwerpen als betekenissen, symbolen, ideeën en aannames, maar ook dat organisaties en tal van organisatiekundige onderwerpen vanuit het uitgangspunt dat organisaties multiculturele milieus zijn, benadert. Vanuit dit perspectief is het ontwerpen of veranderen van organisaties nauwelijks mogelijk, en zijn begrippen als hiërarchie, autoriteit en consensus discutabel. Een belangrijke bijdrage van de etnografische onderzoeksmethode is haar vermogen tot kritiek op bestaande organisatiekundige theorieën en methoden. Ook wordt etnografie succesvol toegepast om de invloed van organisatiecultuur op het effect van managementtechnologieën te onderzoeken [Barker (1993), Dobbinga (2001)].

Niet alleen de organisatiekundige theorie wordt bekritiseerd, ook de opvattingen en impliciete aannames van de onderzoeker zelf komen door de etnografische werkwijze onder vuur te liggen. Geconfronteerd met situaties en culturele levensvormen die vreemd voor hen zijn, nemen etnografen een lerende houding aan. In het licht van de andersoortige inzichten in het domein van onderzoek, worden de eigen referentiekaders, uitgangspunten en impliciete aannames ter discussie gesteld en laat de onderzoeker toe dat de de setting

haar leidt tot nieuwe en overwachte inzichten. Van Maanen (1995a) karakteriseert het proces als

“... something akin to an intense epistemological trial by fire” [Van Maanen, 1995a].

De etnograaf wordt zo het eigen instrument van onderzoek: de uitdaging van en verandering in zijn of haar eigen aannames zijn onderdeel van het resultaat van het onderzoek. Etnografische kennis is daardoor sterk afhankelijk van de unieke kennis, ervaring, handelingen en emoties van de persoon van de onderzoeker.

Het probleem om een grote collectie aan onderzoeksdata om te zetten in een tekst die recht doet aan het veldonderzoek, is niet zonder problemen. Om een coherent en leesbaar verhaal te presenteren is het noodzakelijk zeer selectief om te gaan met de beschikbare onderzoeksdata en veel ambiguïteiten en tegenstrijdigheden uit het oorspronkelijke onderzoeksmateriaal weg te filteren. Het etnografisch schrijfproces en de eisen waaraan het produkt moet voldoen is onderwerp geworden van een debat binnen de anthropologie en gerelateerde onderzoeksgebieden [Geertz (1988), Van Maanen (1988, 1995a)]. Etnografie is niet langer een relatief weinig reflexief, gesloten en algemene beschrijving van een ‘manier van leven’, maar wordt steeds vaker weergegeven als een voorlopige, open en partiële interpretatie. In deze beschrijvingen is de auteur niet langer alwetend, maar wordt er gezocht naar schrijfstijlen die een boeiend verhaal vertellen, meerdere interpretaties mogelijk maken, maar ook de relativiteit van de inzichten van de auteur en veldwerker tonen. Etnografie plaatst het textuele karakter van theorie op de organisatiekundige agenda, omdat onderkend wordt dat theorie niet over werelden, domeinen of werkelijkheden gaat, maar over woorden, beelden, verhalen en representaties.

De etnografische onderzoeksmethode is arbeidsintensief, uitputtend en stressvol om uit te voeren en is voor veel onderzoeksdoelstellingen te weinig effectief. Er is een risico dat de onderzoeker *goes native*, dat wil zeggen, zo bevangen wordt door de details van het onderzoeksproces dat zij niet meer in staat is een bijdrage aan het wetenschappelijke debat te leveren. Ook is er een probleem dat de onderzoeker onvoldoende in staat is de vreemde cultuur te begrijpen, of juist er zo mee bekend is dat zij niet in staat is het bekende ‘vreemd’ te maken. Tenslotte zijn er acceptatieproblemen van etnografisch onderzoek. Tijdschriftredacties accepteren etnografisch onderzoek niet gemakkelijk, het onderzoek mondt meestal uit in één omvangrijke publicatie die nauwelijks samen te vatten is in één artikel; collega’s, familie en vrienden begrijpen weinig van de langdurige onderdompeling in data zonder observeerbare tijdige resultaten en organisaties staan niet te springen om onderzoekers langdurig rond te laten kijken zonder duidelijk nut. Bate suggereert ironisch dat het huidige wetenskapsklimaat uitgedrukt kan worden in een T-shirt tekst met:

“Anthropology can seriously damage your career” [Bate, 1997].

De bovenstaande beschrijving van de etnografische onderzoekstraditie geeft aan, dat het veldonderzoek evenzeer beschouwd kan worden als een etnografisch onderzoek. Bezien vanuit het veldonderzoek wordt er met deze herdefiniering een perspectiefwijziging aangebracht. In plaats van het ontwikkelen van inzicht in de locale cultuur als middel om kennismanagement te kunnen invoeren, wordt participatie in de KM-interventie het middel om inzicht te ontwikkelen in de fragmentarische, conflictueuze en systeemgebonden culturele levensvorm van deze organisatie. Vanuit dit perspectief kan ook mijn kritiek op de bedrijfskundige evaluatie van dit onderzoek begrepen worden. Ook wordt er met een

etnografische bril betekenis gegeven aan de voor mij persoonlijk belangrijke ervaringen in het proces van onderzoek, komen er nieuwe onderwerpen en thema's rondom de invoering van kennismanagement voor het voetlicht en wordt er in deze traditie gediscussieerd over het belang van en de bijzonderheden van het schrijfproces waarmee recht gedaan kan worden aan het veldonderzoek.

Een voor de hand liggende vraag is, of ik een onderzoek dat als actieonderzoek is gestart, mag herdefiniëren als een etnografisch onderzoek. Mijns inziens is dat wel het geval. Naar mijn idee zijn de handelingen van een organisatie-etnograaf en een actieonderzoeker voor grote delen overlappend. Zowel een etnograaf als een actieonderzoeker maken zich zo goed mogelijk vertrouwd met de lokale cultuur in kwestie, alleen om uiteenlopende redenen (om deze cultuur te begrijpen, respectievelijk om in deze cultuur te kunnen werken). In beide tradities, ook in de etnografische, staat participatie in de lokale cultuur (in een organisatie: meewerken) hoog in het vaandel. Een andere vraag is, of het ook zinvol is, deze herdefiniëring te doen als actieonderzoek en etnografisch onderzoek dan zo op elkaar lijken. Ook deze vraag beantwoord ik bevestigend. Er is sprake van twee heel verschillende onderzoekstradities, met andere spelers, andere literatuur, andere discussies, andere doelstellingen en andere waarden. Met de herdefiniering tot een etnografisch onderzoek geef ik aan, dat ik me bij deze andere onderzoekstraditie wil aansluiten, en hiertoe ook de doelstelling van en in dit onderzoek wil aanpassen. Een derde vraag is, of deze herdefiniëring ook methodologisch gezien wat oplevert, dat het niveau van een andere onderzoeksmethodiek in dit onderzoek overstijgt. Mijns inziens is ook deze vraag bevestigend te beantwoorden, zij het dat een expliciete analyse hiervan in dit onderzoek ontbreekt maar verweven is gelaten met de inhoudelijke resultaten van dit onderzoek. In kort bestek kan worden gezegd, dat de methode actieonderzoek gepaard gaat met enkele blinde vlekken, die door een herdefiniëring in een etnografisch onderzoek zichtbaar worden gemaakt. De methode van het actieonderzoek staat niet stil bij de complexiteit van de betekenisgeving, het ideologische karakter van managementdenken en de details van een actieonderzoeksproces. Een antropologisch perspectief laat zien waarom dit problematisch is, en levert de taal om deze dimensies bespreekbaar te maken.

Ten slotte zijn er de argumenten te noemen tegen het herdefiniëren van het actieonderzoek als etnografisch onderzoek. Eén, beide onderzoeksmethoden worden niet tot hun uiterste consequenties gevolgd. Deze kritiek leg ik naast me neer, omdat ik vind dat voortgeschreden inzicht tot bijstelling van een onderzoeksstrategie mag of zelfs moet leiden. Twee, mijn aandacht voor en oriëntatie op het managementperspectief geeft een te grote betekenis aan dit perspectief, dat ten koste gaat aan het perspectief van andere organisatieleden op kennismanagement. Deze kritiek leg ik naast me neer, omdat dit een vorm van afbakening van deze studie betreft: ik beperk me in deze studie grotendeels tot het perspectief van managers, omdat zij degenen zijn die de kennismanagementgedachte omarmen en in praktijk proberen te brengen. Drie, mijn aandacht voor het herdefiniëren van dit onderzoek gaat ten koste van de aandacht voor de inhoudelijke thematiek van dit onderzoek, kennismanagement. Deze kritiek bestrijd ik: wat er ten aanzien van kennismanagement wordt gezegd, zowel in de wetenschap als in het bedrijfsleven kan niet los gezien worden van de sociale context waarin dit spreken plaatsvindt: de tradities waarbinnen wordt gesproken en de eisen die aan het spreken worden gesteld. Omdat deze

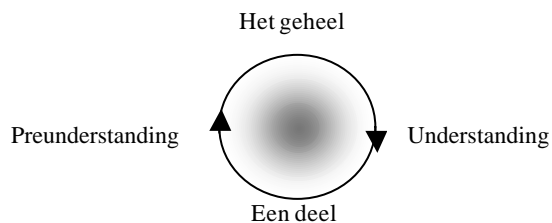
verbinding vaak niet wordt gelegd, staat in mijn onderzoek de sociale context waarin over kennismanagement wordt gesproken centraal.

#### 2.4.3 Herziening van het wetenschapsmodel: van toetsen naar interpreteren

Een tweede herdefiniering van dit onderzoek is het wetenschapsmodel dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Hoewel in het bedrijfskundig onderzoek het klassieke positivistische of natuurwetenschappelijke wetenschapsmodel gangbaar is, kan mijn manier van kijken in het veldonderzoek terugkijkend feitelijk als interpretatief worden gekenschetst.

De interpretatieve positie is niet één standpunt, maar vertegenwoordigt een breed en divers veld aan filosofische posities, zoals fenomenologie, hermeneutiek, symbolisch interactionisme en ethnomethodologie. Interpretatief onderzoek wordt gekenmerkt door het uitgangspunt dat onze kennis van de werkelijkheid door sociale constructie wordt verkregen. De ideeën over de sociale constructie van de werkelijkheid werden vooral bekend door het boek *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge* van Peter Berger en Thomas Luckmann uit 1966. Interpretatief onderzoek richt zich op de complexiteit van menselijke betekenisgeving in een zich ontwikkelende situatie. De meest gebruikte filosofische inspiratiebron is de hermeneutiek, met Gadamer (1975/1976) en Ricoeur (1984) als belangrijkste filosofen.

Hermeneutiek is een klassieke discipline die zich bezig houdt met de kunst van het interpreteren van teksten. Zijn oorsprong ligt in de studie van religieuze teksten, vooral bijbelteksten. Hermeneutiek is het theoretische raamwerk waarbinnen specifieke technieken van exegese gebruikt worden om teksten te interpreteren. Van oudsher rustte de interpretatie van de Bijbel op de autoriteit van traditie. Met de opkomst van de Verlichting, begonnen ook bijbelse wetenschappen de traditionele manieren van de interpretatie van de schrift ter discussie te stellen. Sinds die tijd hebben bijbelgeleerden benaderingen en methoden van filosofie, linguïstiek, literatuur en geschiedenis geadopteerd in een voortdurend proces de Bijbel te interpreteren en te herinterpreteren. De technieken van bijbeluitleggers reflecteren daardoor een spectrum van filosofische posities die uiteenlopen van de extreme realist tot de extreme relativist. Voor de sociale wetenschappen, inclusief de organisatiwetenschappen, biedt de hermeneutiek een intellectueel begrippenkader voor het begrijpen hoe de volledige breedte van de menselijke en sociale wetenschappen aangewend kan worden om het probleem van interpretatie en betekenisgeving te doorgronden. Organisaties, informatiesystemen of andere sociale fenomenen worden daarbij voorgesteld als 'teksten' waarbij het op de juiste manier begrijpen ervan het voornaamste probleem is. Volgens Gadamer (1975) is de *hermeneutische cirkel* (zie figuur 2.2) de ontologische structuur van interpretaties en kan deze toegepast worden in het volledige spectrum van situaties, acties en teksten die we in onze dagelijkse levens tegenkomen.



FIGUUR 2.2 DE HERMENEUTISCHE CIRKEL

De hermeneutische cirkel is de term die gebruikt wordt om de structuur van een interpretatieve daad te beschrijven, en vormt een belangrijke bouwsteen van de hermeneutische filosofie. Het verwijst naar de manier waarop een interpretatieve handeling tegelijkertijd een beschouwing is van een detail in het licht van een gevoel van het geheel. De hermeneutische cirkel is een heen en weer gaan tussen het detail en het geheel waarbij de twee standpunten in een relatie tot wederzijdse validatie staan. Elk is afhankelijk van de ander voor plausibiliteit. Het detail wordt begrepen op een bepaalde manier en is de aandacht waard vanwege het geheel van waaruit het benaderd wordt, en het idee van heilheid wordt geloofwaardig en gepast vanuit de manier waarop de details worden benaderd.

“The harmony of all the details with the whole is the criterion of correct understanding. The failure to achieve this harmony means that understanding has failed” [Gadamer, 1976].

Ook in het veldonderzoek speelde hermeneutiek een rol. De manier waarop in het actieonderzoek de analyse, het ontwerp en de invoering van kennismanagement is uitgevoerd, kan worden gezien als hermeneutische processen. De KM diagnose bestond uit het ‘lezen’ of betekenisgeven aan de ‘probleemkluwen’ aan verhalen, informatie en bedrijfsdocumentatie die bij aanvang van het onderzoek aan mij werd gepresenteerd, samen met de discussies in verschillende KM workshops aan het begin van het KM project. Dit lezen was een hermeneutische taak. Ook voor het ontwerp van KM moest de wensen, belangen en mogelijkheden van de IT organisatie ten aanzien van kennismanagement worden ‘gelezen’, ditmaal door de betrokken managers en projectleiders, wat evenzeer een hermeneutische taak is. Ook het betekenisgeven aan de talrijke signalen over het verloop van de KM interventie kan als een hermeneutische taak worden gezien. Ten tijde van het veldonderzoek, verrichtte ik deze hermeneutische taken intuïtief. Ik was me niet of nauwelijks van mijn eigen interpretaties bewust. Bij mijn interpretaties ging ik deels uit van enkele inzichten die ik vanuit mijn wetenschappelijke achtergrond had meegekregen, en deels uit van de locale inzichten die ik via verhalen en reeds opgedane ervaringen in de IT organisatie al verworven had. Beslissingen, handelingen, gebeurtenissen en gegevens werden dus als ‘delen’ geïnterpreteerd uit de ‘gehelen’ van de geschiedenis en context van de IT organisatie, van het project kennismanagement en vanuit de geschiedenis van mijn eigen betrokkenheid bij deze organisatie.

De hermeneutische taak die in de tweede studie centraal staat, staat bekend als de dubbele hermeneutiek van het sociaal-wetenschappelijk onderzoek, ontwikkeld door Giddens (1979/1984). Een dubbele hermeneutiek vindt plaats wanneer een persoon, of een groep mensen, interpreteren én reageren op een interpretatie van hun handelingen, denk bijvoorbeeld aan het fenomeen self-fulfilling prophecy. Ook de sociaal-wetenschappelijk onderzoeker ervaart zelf de dynamiek van de dubbele hermeneutiek. Naast het participeren in culturele milieus om veldonderzoek te kunnen doen, moet er ook in een wetenschappelijk milieu worden geparticipeerd. Het wetenschappelijke milieu, in dit onderzoek de Organisatiewetenschap, is een aparte ‘levensvorm’ met een eigen taal, normen en gebruiken die begrepen moeten worden om erin te kunnen participeren. Het

vertalen van de inzichten uit het veldonderzoek in verhalen en begrippen die betekenisvol zijn voor organisatiekundige wetenschappers is een tweede hermeneutische taak.

Een complicerende factor voor het schrijven binnen de organisatiekundige discipline, is de uitzonderlijke heterogeniteit van het onderzoeksveld. Enerzijds kan dit worden teruggevoerd op de complexiteit van het onderwerp van onderzoek zelf, organisaties. Anderzijds maakt de organisatiewetenschap van oudsher al gebruik van theorieën, methoden en modellen uit diverse wetenschapsvelden waaronder de economie, de biologie, de psychologie, de antropologie en de filosofie. In diverse boeken [bijvoorbeeld Clegg *et al* (1996), Morgan (1986), Hatch (1997)] worden beschrijvingen gegeven van de brede waaier aan organisatiekundige modellen, theorieën, thema's en onderzoeksmethoden. De *kuhniaanse wending* in de sociale wetenschappen is binnen de organisatiewetenschap opgepakt door Burrell & Morgan (1979) die de diversiteit aan organisatiekundige benaderingen in hun tijd ordenden in een viertal paradigma's. Het model was een doorslaand succes, en werd door talloze wetenschappers binnen en buiten de organisatiewetenschap gebruikt om een niet-traditionele paradigmatische keuze te maken. Ook dit heeft bijgedragen aan de grote heterogeniteit binnen de organisatiewetenschap. Het debat over postmoderniteit tenslotte zorgde ervoor, dat de pluriformiteit binnen de organisatiewetenschap steeds minder als 'onwetenschappelijk' of 'onvolwassen' wordt gezien, maar steeds meer als een essentieel kenmerk van de organisatiekundige discipline, evenals de soms diepgaande en complexe discussies waarbij de overeenkomsten, verschillen en vraagstellingen in organisatiekundige stromingen worden verkend.

Met dit onderzoek tracht ik te participeren in de levensvorm van deze postmoderne organisatiekundige discipline. Dat betekent, dat ik probeer niet alleen een bijdrage te leveren aan het inzicht over kennismanagement, maar dat ik door onorthodoxe keuzes ook een bijdrage probeer te leveren aan de pluriformiteit van de organisatiewetenschap door gebruik te maken van een reflexieve methodologie, inzichten uit de organisatieantropologie en het werk van Foucault. Het betekent ook, dat ik probeer deel uit te maken van drie zeer uiteenlopende wetenschappelijke 'levensvormen' met uiteenlopende normen, gebruiken en inzichten: bedrijfskundigen met interesse in kennismanagement, organisatieantropologen met interesse in de processen van veldwerk en etnografieproductie, en 'Foucault-gebruikers': filosofen en sociale wetenschappers die het gebruik van de theorieën en methoden uit het werk van Foucault tot hun expertisegebied rekenen. Mijn tweede hermeneutische taak bestaat uit het vertalen van mijn bevindingen in de IT organisatie ten aanzien van kennismanagement in uitspraken en verhalen die betekenisvol zijn voor deze drie wetenschappelijke contexten.

#### *2.4.4 Herziening van het organisatiekundige beeld*

Het derde aspect dat aan herziening toe is, is het organisatie-model dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Het organisatiekundige beeld dat ten grondslag lag aan het actieonderzoek kan worden omschreven als de sociale systeembenadering, zoals dat onder meer gebruikt wordt in de 'moderne sociotechniek' [De Sitter 1989/1994]. In dit klassieke perspectief is de organisatie een sociaal-economisch uitwisselingsnetwerk, waarbij vooral de primaire uitwisselingsrelaties centraal staan die verband houden met de voortbrengingsfunctie van het systeem. Om deze uitwisselingen gaande te houden, verwerkt het systeem een variërende stroom van orders of opdrachten. Om deze uitwisselingen beheersbaar te

houden, wordt gestreefd naar een balans tussen regelmogelijkheden en regelbehoeften in het netwerk. Is deze balans afwezig, zoals bijvoorbeeld in een bureaucratie, dan ontstaat er een ‘vicieuze bureaucratiseringscirkel’ waarbij verstoringen door onvoldoende speelruimte om storingen op te lossen, leiden tot een krachtenspel waarbij een sterkere bureaucratische beheersing leidt tot een toenemende kans op storingen en gevoeligheid voor storingen. De oplossing voor deze vicieuze cirkel is een radicale herstructurering van de organisatie, waarbij de nieuwe organisatievorm gekenmerkt wordt door een hoge kwaliteit van de arbeid, een grote beheersbaarheid en flexibiliteit. Zelfsturende teams en een participatieve managementstijl geven deze nieuwe organisatie vorm. Door het actieonderzoek bij de Succes Bank zijn de organisatiekundige uitgangspunten van de moderne sociotechniek, waaronder het centraal stellen van uitwisselingsrelaties, de nadruk op één beste vorm van organiseren, de vooronderstelde rationaliteit van actoren in organisaties, de oriëntatie op (objectieve) structuurparameters als belangrijkste aangrijpingspunt voor verandering, de (optimistische) aanname dat individuele doelstellingen en organisatie doelstellingen gezamenlijk geoptimaliseerd kunnen worden, niet langer de mijne.

Een perspectief dat beter aansluit bij mijn herziene organisatiekundige kijk, is het door Boje (1995) geïntroduceerde organisatie model ‘Tamara’. *Tamara* is de naam van een van de langst lopende toneelstukken die opgevoerd werden in Los Angeles, USA. Het stuk is gebaseerd op een waar verhaal, beschreven in het dagboek van een zekere Aelis Mazoyer. Het speelt zich af in het Italië van Mussolini, ongeveer 1927. Het verhaal gaat over Gabriële d’Annunzio, een revolutionair, volksheld en kleurrijke persoonlijkheid die *de facto* huisarrest heeft. Hij wordt bezocht door Tamara, een poolse aristocrate die artiest wil worden en daarom vanuit Parijs gestuurd werd om d’Annunzio te portretteren. Het bijzondere van het stuk zit ‘m in de manier waarop het wordt opgevoerd. In plaats van dat het publiek naar één podium aan het kijken is, bestaat het schouwtoneel uit verschillende podia, namelijk de verschillende kamers van het huis. De acteurs wisselen regelmatig van podia, net als de toeschouwers die door middel van het bezoeken aan verschillende kamers en het volgen van de acteurs waarin ze het meest geïnteresseerd zijn, de verhaallijnen creëren waarin ze het meest geïnteresseerd zijn. Als bezoeker ben je nooit in staat alle verhaallijnen te volgen, omdat het toneelstuk in verschillende kamers, door verschillende auteurs, simultaan gespeeld wordt. Boje becijfert dat als er 12 podia zijn en 12 auteurs, het wandelende publiek  $12^{12}$  (=479.001.600) verhaallijnen kan construeren uit de wandelende *discourse*. Zelfs een groep is niet in staat om door het uitwisselen van gegevens uit het verhaal, het gehele stuk met elkaar te begrijpen. Stel dat twee vrienden in hun achtereenvolgende van een bepaald karakter, elkaar tegenkomen omdat hun personages in een kamer met elkaar in discussie gaan, dan nog is het heel goed denkbaar dat de vrienden na afloop een geheel andere betekenis toekennen aan de scene. Als bezoeker krijg je van het theater dan ook een paspoort om zovaak terug te komen als je wilt, om zoveel mogelijk te weten te komen van de onderling verweven stelsel van verhaallijnen in het stuk. Een laatste element dat de complexiteit van het stuk vergroot, is het onbepaalde aspect van elk personage. Personages blijken in tweede instantie vaak anders te zijn dan in eerste instantie aangenomen (bijvoorbeeld de aristocrate heeft zich vermomd als chauffeur om te kunnen spioneren) waardoor situaties totaal anders uitgelegd moeten worden. (Bijvoorbeeld, is er sprake van een chauffeur met een onmogelijke liefde voor zijn bazin, of een aristocrate die de vrouw des huizes manipuleert door haar in compromitterende situaties te brengen?).



Toegepast op de studie van organisaties schept het toneelstuk Tamara het beeld van een organisatie als *multi-actor*, *multi-podium* en *multi-brein* entiteit [Pondy & Mittroff, 1979]. Tamara belicht de polyfone interpretatie van organisatieverhalen, in een gedistribueerd en historisch gecontextualiseerd betekenisnetwerk. De betekenis van gebeurtenissen hangt in dit perspectief af van de localiteit, de volgorde van de verhaallijnen en de ontwikkeling van de karakters in voortschrijdende discourses. Organisatieleden vervullen in dit beeld een dubbele rol, want zij spelen hun rol als acteur, maar zijn ook bij een subset van scene's aanwezig waaruit zij hun eigen verhaallijn proberen te construeren. De functie van dit discourceperspectief op organisaties is vooral het terugbrengen van elementen van veelzijdigheid, meervoudigheid en conflict in de verhalen die verteld worden binnen en over organisaties. Met discource wordt het oneindige spel van betekenisuitwisseling bedoeld, dat plaatsvindt door sociale praktijken als het vertellen van verhalen. Een centrale vraag in het discource-onderzoek is, waarom sommige verhalen in organisaties vaker verteld worden dan anderen en – als keerzijde van de medaille – waarom andere verhalen niet verteld mogen worden. En waarom houden organisatieonderzoekers zelf vaak alleen monologen?

In de volgende subparagraaf 2.4.5 wordt beschreven, op welke manier ik het beeld van organisaties als gedistribueerd betekenisnetwerk en het beeld van wetenschapsbeoefening als hermeneutiek toepaste in het constructieproces van de etnografie.

#### *2.4.5 Schrijven (I) Van empirische gegevens naar een samenhangend verhaal*

Op welke manier zet je een tiental dozen vol bankdocumentatie, ordners en memo's, een achttal ordners met eigen verhalen, reflecties, interviewverslagen en notities, en een hoofd vol verhalen en ideeën om in een leesbaar verhaal? Om dit probleem op te lossen, volgde ik verschillende oplossingsstrategieën.

Ten eerste reflecteerde ik op de precieze doelstellingen die ik met deze beschrijving wilde realiseren. Zo wilde ik een manier vinden om de moeilijkheid, de complexiteit van de invoering van kennismanagement in de Succes Bank over het voetlicht te krijgen (zie ook de 2<sup>e</sup> onderzoeksvraag van dit proefschrift). Bezien vanuit degenen die kennismanagement als zinvolle managementtool verdedigen, is een niet-100% succesvolle KM interventie al snel de 'schuld' van de managers in kwestie, die door een tekort aan benodigde kennis- en vaardigheden kennismanagement in discrediet hebben gebracht, of valt het oordeel dat er sprake is van een toepassing van kennismanagement in een verkeerde organisatie. Ik wilde voorkomen dat deze kennismanagementinterventie terzijde geschoven zou kunnen worden als niet ter zake doende voor het wetenschappelijk inzicht in kennismanagement, door de relevantie van kennismanagement voor deze organisatie te verdedigen, evenals door de oprechtheid en kwaliteit van de inspanningen in de IT organisatie, om kennismanagement tot leven te brengen, te benadrukken. Een andere doelstelling voor het etnografisch verslag was, dat in dit verslag de gebeurtenissen moesten worden opgenomen die de meeste indruk op me gemaakt hadden (bijvoorbeeld de politieke reacties op mijn eerste KM geïnspireerde stappen in de organisatie, zie paragrafen 2.2.4 en 4.2) evenals de gebeurtenissen die geleid hadden tot doorbraken in mijn inzicht (bijvoorbeeld bij mijn problemen met Olivier Donders, zie paragrafen 2.2.6 en 4.7.3). Ik vond deze inzichten persoonlijk belangrijk, en had het vermoeden dat zij ook voor een wetenschappelijk publiek interessant zouden kunnen zijn.

Ten tweede deed ik verschillende experimenten met manieren waarop ik de kennismanagement-interventie zou kunnen opschrijven. Ik experimenteerde met veranderkundige theorieën om het veldonderzoek mee te beschrijven, maar keurde de resultaten af. Ik merkte dat elke theorie-geïnspireerde beschrijving betekende dat er sterk geselecteerd moest worden uit het beschikbare materiaal, en dat het beschikbare materiaal hierdoor sterk gekleurd zou gaan worden. Voor het aanbrengen van een wetenschappelijke kleuring wilde ik eerst mijn theoretische basis versterken, en hierin een bewuste keuze maken. De theorieën die ik tot dusver gebruikt had, wierpen bovendien geen verklarend licht op de kernthema's van het veldonderzoek. Meer nog, ik merkte dat de theoriegebaseerde beschrijvingen een complexiteitsreductie betekenden: er werd orde, overzicht en regelmaat gesuggereerd terwijl ik juist het gebrek aan overzicht en voorspelbaarheid wilde benadrukken. Ik formuleerde de volgende doelstelling: ik wilde zoveel mogelijk afzien van een a priori wetenschappelijke duiding van gebeurtenissen om de lezer uit te nodigen een eigen interpretatie op het proces te ontwikkelen.

In schrijfexperimenten probeerde ik geïsoleerde gebeurtenissen te beschrijven, die ontdaan waren van hun aanleiding en de beschrijving van de context waarbinnen zij gebeurd waren. Ook deze experimenten waren geen succes: ik merkte dat de context en voorgeschiedenis van elke gebeurtenis essentieel was om ze goed te begrijpen. Ik kwam zo tot de conclusie, dat ik de hele lijn van gebeurtenissen moest reconstrueren: de lijn vanaf mijn introductie in deze organisatie, die van invloed was op de manier waarop ik gebeurtenissen waarnam en beoordeelde, en de lijn van opkomst en invoering van kennismanagement. In feite wilde ik een verhaal vertellen, waarvan de samenhang voortkwam uit mijn eerste onderzoeksdoelstelling, als actieonderzoeker kennismanagement in te voeren. Hierop voortbordurend, dan zou ik ook andere verhaallijnen moeten introduceren, van andere projecten, organisatieontwikkelingen, ambities van managers in de organisatie, die de loop van gebeurtenissen ten aanzien van kennismanagement hadden beïnvloed. Welke goede reden was er immers om factoren, waarvan ik wist dat ze van invloed waren geweest op de invoering van kennismanagement, niet mee te nemen? Ik kwam in aanraking met het organisatie-model 'Tamara' zoals hierboven geïntroduceerd. Met dit model in het hoofd begon het me voor ogen te komen wat het verhaal was, dat ik wilde gaan vertellen over de invoering van kennismanagement. Via 'Tamara' kon ik grip krijgen op de veelheid aan actoren, ontwikkelingen, verhaallijnen en interacties die te maken had met de invoering van kennismanagement.

Ik maakte kennis met het werk van John van Maanen (1995). Van Maanen is binnen de organisatiwetenschap bekend geworden vanwege zijn pleidooi (o.a. in een Distinguished Scholar Address speech in 1995 voor de Academy of Management, Organization Theory division) voor het gebruik van alternatieve, niet technische, stijlmiddelen in de constructie van organisatietheorie. In deze speech analyseert hij de stijlmiddelen in het alom geroemde werk van Karl Weick [b.v. Weick (1969, 1993), Weick & Roberts, 1993]. Weick presenteert niet recht-toe-recht-aan redeneringen en theoretische constructen, maar schrijft essay's waarbij de schrijver tastend op zoek gaat naar het juiste idee om een bepaalde gebeurtenis of ervaring mee te verhelderen (of andersom). Onbepaaldheid, een open einde, twee tegengestelde verklaringen tegelijkertijd waar laten zijn, aanwezigheid in de tekst en het gebruik van de ikvorm behoren tot Weick's textuele instrumentarium. Volgens Van

Maanen laat Weick zien, dat het gebruik van literaire technieken ervoor zorgt dat organisatietheorie interessanter en minder technocratisch wordt, dat organisatiekundige discussies worden gekoesterd en geïnspireerd en dat het ambigue, complexe en onbepaalde karakter van organisaties beter begrepen zal worden.

Om de kennismanagementinterventie dus weer te geven op een manier dat de organisatorische complexiteit zoals gemodelleerd in Tamara erin tot uitdrukking werd gebracht, was het volgens Van Maanen dus ook essentieel hierbij passende, voldoende complexe, schrijfstijl te kiezen. Mijn kennismaking met het werk van Susan Weil (zie intermezzo 2.1) betekende hiervoor een doorbraak.

#### INTERMEZZO 2.1 DE SCHRIJFSTIJL VAN SUSAN WEIL

Susan Weil (1989) heeft onderzoek gedaan naar de ervaringen van volwassen studenten met het leren binnen en buiten formele opleidingen. Het onderzoek is geïnspireerd door haar eigen levensverhaal. Door de emigratie van de Verenigde Staten naar Engeland, is ze door de immigratiewetgeving gedwongen een periode buiten een formeel onderwijssysteem te werken. Wanneer ze in staat wordt gesteld een nieuwe academische graad te behalen, komt ze door haar eigen ervaring als leraar en oudere student in botsing met de gangbare ideeën over leren en onderwijs.

In het proefschrift wordt deze persoonlijke ervaring gecombineerd met de levensverhalen van andere oudere studenten, en het wetenschappelijke debat over het leren van (oudere) studenten. Ze legt hierbij de nadruk op de specifieke problemen die vrouwen ondervinden in het door mannen gedomineerde onderwijssysteem, onder meer doordat vrouwen een hele andere leerstijl hebben. Waar de mannelijke stijl gekarakteriseerd kan worden door onafhankelijkheid, focus, helderheid, onderscheid, activiteit, beheersing van de omgeving en aandacht voor details, kan de vrouwelijke stijl omschreven worden als verbondenheid, patronen, zijn, acceptatie, ontvankelijkheid en de aandacht voor het geheel.

Susan Weil onderkent meerdere stemmen in haar onderzoek om de diversiteit aan inputs en fasen in haar eigen kennisontwikkeling mee aan te kunnen duiden. De eerste stem is de rationele stem van de onderzoeker, die een richtinggevende narratie vormt. Deze stem onderzoekt de bestaande literatuur, maakt methodologische keuzes, gaat uit van bepaalde uitgangspunten en heeft bepaalde neigingen. In deze stem wordt theorie ontwikkeld. De tweede stem is de reflectieve stem van de onderzoeker. Deze stem schaduwt, en richt zich vooral op de andere werkelijkheden die de onderzoeker op het pad aantroft. Deze stem geeft een stem aan de doorbraken, de weerstanden en de verwarde gevechten die samenhangen met het proces van kennisontwikkeling. Kennisontwikkeling wordt hierdoor op een sociaal, in plaats van individueel niveau getrokken. De functie van deze stem is hiermee om een verhoogd niveau van bewustzijn te creëren, door het enkelvoudig-subjectieve te generaliseren naar meervoudig subjectieve kennis en/of intersubjectieve inzichten. Ook micro-sociale theorieën kunnen hierbij een rol spelen. De functie van deze stem is hierdoor het verhogen van het 'bewustzijnsniveau' van het onderzoek. De derde stem bestaat uit directe veldaantekeningen. Deze aantekeningen geven tijd- en context-specifieke informatie en fungeren daardoor als spoor naar en ankerpunten in de ruwe data. Naast deze drie stemmen van de onderzoeker, worden ook de stemmen van de participanten aan het onderzoek weergegeven. Deze stemmen hebben als functie, een tegenwicht te bieden voor het taalgebruik en de interpretaties van de onderzoeker.

Het onderzoek van Weil had hele andere doelstellingen, en ook een centrale verhaallijn die heel anders was dan mij voor ogen stond. De centrale verhaallijn in het proefschrift van

Weil is haar eigen kennisontwikkeling, terwijl in mijn onderzoek de sociale levensloop van de discussie over kennismanagement in de organisatie van onderzoek centraal staat. De schrijfstijl van Weil was echter, aangepast aan mijn omstandigheden, zeer bruikbaar. Via een gelaagde opbouw zou ik ten eerste mijn veld aantekeningen een rol kunnen geven. In mijn eerdere schrijfexperimenten had ik gemerkt, dat het nagenoeg onmogelijk was om belangrijke ervaringen beter dan of ten minste net zo goed te verwoorden als ik dat kort na het plaatsvinden van deze ervaringen in mijn logboek had gedaan. Wanneer ik mijn ervaringen in het proces van veldwerk in de beschrijving aan de orde wilde laten komen, moest ik niet alleen deze ervaringen opnemen maar ook gebruik maken van de concreetheid, transparantie of levendigheid waarmee deze ervaringen in het logboek waren opgeschreven. Ten tweede zou ik het geheel aan gebeurtenissen en ervaringen logica, samenhang en betekenis kunnen geven, door een rationele verteller-stem te introduceren. Ten derde zou ik een rol kunnen geven aan de dozen vol secundaire onderzoeksgegevens, zoals projectdocumentatie, notities, emails, rapporten etc. Deze informatie zou ik kunnen gebruiken om de gebeurtenissen die ik beschrijf te controleren en te onderbouwen (als een vorm van datatriangulatie), maar ook voor zover mogelijk om een tegenwicht te bieden voor mijn eigen interpretaties en taalgebruik. Ten vierde zou ik, net als Weil, de mogelijkheid kunnen introduceren om het perspectief van organisatieleden te belichten. Hiermee zou ik de kritiek op mijn eigen functioneren en zienswijzen als veldwerker kwijt kunnen, zowel de kritiek die ik gedurende het proces van veldwerk genegeerd heb, als mijn eigen kritiek bij het schrijven van de etnografie.

#### 2.4.6 Schrijven (II) Schrijfstijl

John van Maanen (1995) bespreekt in zijn boek *Tales of the field* diverse schrijfstijlen die voor het ter schrift stellen van een etnografie kunnen worden gebruikt. Zie voor een indruk hiervan tabel 2.2. In dit onderzoek wordt een combinatie van confessioneel, polyfoon en impressionistisch gebruikt.

De confessionele stijl van schrijven is dominant. 'Confessioneel' of 'kwetsbaar' schrijven belicht de ervaring van de etnograaf bij het doen van veldonderzoek. Een confessioneel verslag geeft een reflexief en zelfonthullend verslag van het onderzoeksproces. Het laat de etnograaf zien in haar rol als onderzoeksinstrument en laat de acties, fouten, motivaties en aannames van de etnograaf in actie zien. Langs deze weg plaatst de etnograaf zichzelf 'op gelijke hoogte' met haar subjecten van onderzoek en ontlokt zo kritiek op de eigen werkwijze, overwegingen en aannames. Deze kritiek slaat ten dele ook terug op de culturele achtergrond van de onderzoeker, omdat de kritiek die de etnograaf krijgt op de eigen aannames ook kritiek is op de aannames van de culturele omgeving waaruit de etnograaf voortkomt.

Om de volgende redenen is er gekozen voor het confessionele genre. Ten eerste vanwege de invloed die de ingrijpende gebeurtenissen aan het begin van het veldonderzoek gehad hebben op de manier waarop ik het invoeringsproces van kennismanagement ben gaan bekijken. Vanuit een hermeneutisch perspectief gezien, hebben deze gebeurtenissen een belangrijk aandeel gehad in het inzicht dat ik heb ontwikkeld in de IT organisatie en de wijze van invoering van kennismanagement. Omdat niet de aard van deze gebeurtenissen, maar de indruk die deze gebeurtenissen op me gemaakt hebben moet worden vermeld, is alleen een confessionele benadering mogelijk. Een tweede 'hermeneutische' reden is, dat de

informatie waarover ik de beschikking had voortkomt uit de manier waarop ik door de organisatie heen ben ‘gewandeld’: de bijeenkomsten die ik heb bezocht, de contacten die ik heb gelegd en de projectverantwoordelijkheden die ik heb geaccepteerd. Denkend aan ‘Tamara’ moet een hermeneutisch onderzoeker erbijilstaan én laten zien, dat elke wandeling door een organisatie op zijn best een beperkt en fragmentarisch inzicht oplevert in het voortschrijdende discours van een organisatie. Door het veldonderzoek vanuit mijn eigen perspectief als veldonderzoeker te vertellen (en de grenzen van mijn kennis en mogelijkheden te tonen) laat ik zien dat in een organisatie een gebrek aan overzicht, gefragmenteerde inzichten, een tekort aan informatie, niet alleen bij mijzelf maar bij alle organisatieleden een realiteit is waarmee men het moet doen.

TABEL 2.2 KENMERKEN VAN VERSCHILLENDE SCHRIJFSTIJLEN

<i>Schrijfstijl</i>	<b>Realistisch</b>	<b>Polyfoon</b>	<b>Confessioneel</b>	<b>Impressionistisch</b>
<i>Perspectief</i>	Buiten	Buiten of binnen	Binnen	Binnen
<i>Stem</i>	Objectief/ neutraal	Meerdere	Schrijver is verteller	Veldwerker is verteller
<i>Plot</i>	Ontwikkelen, testen of ten toon stellen van theorie	Verschillende mensen hebben verschillende zienswijzen en/of invloed op de werkelijkheid	De ontwikkeling in het inzicht van de auteur in zichzelf en de wereld staat centraal	De dramatische, romantische of heldhaftige avonturen van de auteur als veldwerker staat centraal
<i>Stijl</i>	Grondig, feitelijk	Kunstig, complex	Zorgvuldig, persoonlijk	Zwierig, snel
<i>Interpretatie- ruimte</i>	Gesloten	Deels open	Gesloten	Open
<i>Geloofwaardig- heid door</i>	Wetenschapp elijke werkwijze en autoriteit	Diversiteit is al onderdeel van het verhaal	Eerlijkheid en nauwgezetheid veldwerker	Herkenbaarheid veldwerker en situaties
<i>Nieuwswaarde</i>	Laag. Blijft binnen spoor der verwachtinge n	Gemiddeld. Complexiteit totale verhaal levert een genuanceerd beeld op.	Gemiddeld. Door de persoonlijke insteek zijn de ervaringen vaak niet gangbaar.	Hoog. Nieuwswaarde is voornaamste kenmerk van de verhalen.

Een tweede typering van de schrijfstijl is impressionistisch. Een ‘impressionistische’ of ‘ongeordende’ schrijfstijl [Van Maanen, 1995] verwijst naar de schilderijstijl die furore maakte in eind 19e, begin 20e eeuw. Impressionistische schilderijen proberen een wereldse scene op een specifiek moment in de tijd te vangen. Wat de schilder ziet, op een bepaald moment en vanuit een bepaald perspectief, is wat op het schilderij aan de toeschouwer wordt getoond. De parallel met schrijvers van etnografisch werk is, dat met een impressionistische schrijfstijl ernaar gestreefd wordt op een levendige manier de ervaringen van het doen van veldonderzoek over te brengen. Via deze schrijfstijl kunnen bijzondere en ongewone verhalen worden verteld. Het zijn déze gebeurtenissen die de ervaringen van het veldwerk in het bijzonder markeerden en tegelijkertijd de gebeurtenissen die het verhaal de moeite waard maken om te vertellen. Impressionistische verhalen richten zich op datgene wat verandert in de situatie, of datgene dat het wereldbeeld aan het begin van het verhaal in

twijfel brengt. De nadruk ligt op het proces van onderzoek doen, en relatief minder bij de persoon die het veldwerk doet of het object of subject van onderzoek. In de impressionistische schrijfstijl wordt het onderwerp van onderzoek (het gekende) en de persoon van onderzoeker (de kenner) niet van elkaar gescheiden maar wordt het in samenhang beschouwd. Het verhaal is een middel om inzicht te krijgen in zowel de cultuur als de manier waarop de veldwerker hierover inzicht ontwikkelt. Een impressionistische schrijfstijl is vooral een adequate typering voor de rapportage over de soms heftige gebeurtenissen. De gebeurtenissen nemen soms een hoge vlucht, en de dynamiek, het gebrek aan overzicht, de verrassing, de veelzijdigheid en de manier waarop organisatieleden en ikzelf hierin proberen te blijven staan, worden het beste gevangen in een schrijfstijl die juist deze actie centraal stelt. Een impressionistische benadering biedt de mogelijkheid op gecondenseerde en aansprekende wijze het complex van factoren dat van invloed is op een planmatige organisatieverandering te belichten.

Een impressionistische benadering maakt het mogelijk de onzekerheid en chaos die kenmerkend zijn voor zowel een veranderingstraject als een veldonderzoek, aan de lezer over te dragen. Een impressionistische benadering biedt bij uitstek de mogelijkheid een veelheid aan meningen, discussies en perspectieven aan de orde te stellen, vooral voor zover dat op de actie van invloed is. Een grote diversiteit aan perspectieven en gerelateerde onderwerpen is kenmerkend voor een invoeringsproces van kennismanagement en kan zo ten toon gesteld worden. Ten slotte kan via deze impressionistische schrijfstijl de diversiteit aan personen die de discussie over kennismanagement voortzetten en hun onderlinge interacties worden getoond.

Een derde typering van de schrijfstijl is polyfoon. Een polyfone of meerstemmige schrijfstijl is een hulpmiddel om het probleem van de representatie en de legitimatie (zie intermezzo 2.2) mee te adresseren. Het idee is, dat organisaties en culturen bestaan uit mensen die allen hun eigen kijk hebben op de werkelijkheid en door hun denken en doen hun eigen bijdrage aan deze werkelijkheid leveren. Ondanks deze veelstemmigheid, worden representaties van deze sociale werkelijkheden veelal door één persoon (een antropoloog, een sociale wetenschapper) gemaakt, die op alles wat hij/zij waarneemt zijn/haar begripapparaat, taal en perspectief legt.

Het is voor één auteur feitelijk onmogelijk, de situatie te veranderen dat hij/zij degene is die de inhoud van de representatie bepaalt. Daarentegen is het mijns inziens wel mogelijk dat een auteur via bepaalde werkwijzen of schrijfstijlen de meerstemmigheid van de sociale werkelijkheid opzoekt (in plaats van via een gesloten beschrijving te negeren). De etnografie in dit onderzoek is daarom in de volgende opzichten polyfoon te noemen. Ten eerste is er het gebruik van directe citaten van organisatieleden, die zijn opgenomen in de stemmen 1, 3 en 4. Ten tweede zijn er diverse emails en notities opgenomen die door organisatieleden zijn verwoord. Zowel de citaten als de emails en notities zijn grotendeels ondersteunend voor het verhaal van de KM invoering en mijn betrokkenheid daarbij. Om de relativiteit van mijn perspectief als 'KM invoerder' te laten zien, onderneem ik in een 'stem 4' hier en daar een perspectiefwisseling. Ik beschrijf een kritische reflectie op de voorhanden situatie, en neem hiervoor het gezichtspunt van een van de organisatieleden. Deze perspectiefwisselingen onderneem ik alleen, wanneer ik voldoende informatie beschikbaar heb over de zienswijze van het betreffende organisatielid en de aard van de

kritiek. Ook probeer ik zoveel mogelijk gebruik te maken van typerende bewoordingen en overwegingen van zo'n organisatielid.

#### INTERMEZZO 2.2 HET PROBLEEM VAN DE REPRESENTATIE EN DE LEGITIMATIE

Het representatieprobleem bij het modernistische streven de werkelijkheid zo objectief mogelijk en op onomstreden wijze te vangen op papier, komt voort uit de gebrekkige toegang die wij tot de werkelijkheid hebben. Een onderzoeker kan alleen – bijvoorbeeld bij een interview - beschikken over een interpretatie van een in woorden uitgedrukte, momentane interpretatie van iemands situatie. Maar iemands interpretatie is veranderlijk, de onderzoeker kan de interpretatie van het organisatielid betwijfelen en ook is het de vraag of een gesprek een volledige weergave van iemands ervaringen geeft. Vanuit het kritische poststructuralisme [o.a. Derrida, 1976] wordt geargumenteed dat door over ervaringen te spreken, je de ervaring verandert en ontwikkelt, zodat de zintuiglijke prikkel door het beschrijven tot een betekenisvolle ervaring gemaakt wordt. Tussen de werkelijkheid, de ervaring ervan en de expressie van die ervaring zit, kortom, onvermijdelijk een behoorlijke kloof [Bruner, 1986]. Het is dus onmogelijk een volledige, onomstreden, waarheidsgetrouwe weergave te geven van wat werd bedoeld.

Een ander probleem is, dat de mensen die we onderzoeken hun eigen opvattingen hebben over hoe ze weergegeven willen worden. Ze ontwikkelen hun eigen interpretaties van gebeurtenissen die anders zijn dan de interpretaties van de onderzoeker en door de onderzoeker nooit volledig gekend kan worden. Immers, ieder personen interpreteert vanuit zijn of haar eigen achtergrond en spreekt vanuit een context die niet of slechts ten dele met het onderzoek is te achterhalen en in de tekst is weer te geven. Een interpretatie van de zienswijze van andere personen is daarom noodgedwongen partieel. Doordat mensen werkelijkheden op meerdere manieren interpreteren, dat wil zeggen andere keuzes maken in wat voor hun waar, waardevol en tot handelen motiverend is, ondervindt de etnografisch onderzoeker verschillende waarheden in de sociale wereld die hij of zij onderzoekt. De vraag bij het modernistische streven één werkelijkheid weer te geven, is dus wiens werkelijkheid er weergegeven wordt, en over welke werkelijkheden er gezwegen wordt.

Ook de onderzoeker is tweeslachtig over wat de waarheid voor hem of haar is, omdat hij of zij niet over een eenduidige identiteit beschikt. De onzekerheid over de eigen identiteit komt enerzijds voort uit de diversiteit aan identiteiten die een mens op een bepaald moment heeft (in dit onderzoek speelt onder meer mijn identiteit van bedrijfskundige, vrouw, jonge academicus en onderzoeker een rol), anderzijds botst een eigen definiëring van de identiteit met wijd verbreide culturele opvattingen over 'de' aard van diverse culturele groepen (vrouwen, jongeren, wetenschappers etc.).

Om in staat te zijn ware uitspraken over de werkelijkheid te doen, hebben modernistische onderzoekers regels ontwikkeld omtrent de inhoud, produktie en weergave van kennis. Wanneer een individuele onderzoeker deze regels volgt, kan hij aanspraak maken op de validiteit van zijn resultaten. De *legitimatiecrisis* trekt de neutraliteit en objectiviteit van begrippen als validiteit en generaliseerbaarheid in twijfel, en herformuleert validiteit als een vraag naar de manier waarop de autoriteit (vertrouwenswaardigheid of legitimiteit) van een tekst wordt vastgesteld. Postmodernisten betwijfelen of de ontwikkelde procedures de enige of de beste route naar 'de' werkelijkheid kunnen opleveren. Sterker nog, het stelsel van regels wordt door postmodernisten niet gezien als routes naar 'de' werkelijkheid, maar als waarheidsclaims die worden ontwikkeld en onderhouden door elites die zich het recht willen toe-eigenen te bepalen wat waarheid en wetenschap is. Methodologische regels worden gezien als instrumenten in de handen van een wetenschappelijke gemeenschap om te beoordelen welk onderzoek geaccepteerd wordt en welke niet, terwijl een individuele onderzoeker hierdoor

aanspraak kan maken op een betere interpretatie van de realiteit dan een willekeurige betrokkene.

Binnen de discussie over de legitimatie van kwalitatief onderzoek, zijn vier posities te onderscheiden [Denzin, 1997]. De positivisten zien geen principieel verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek, en houden vol dat interne en externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit criteria zijn die van toepassing zijn op alle soorten onderzoek. De postpositivisten beargumenteren dat, vanwege het specifieke karakter van kwalitatief onderzoek, een specifieke verzameling criteria moet worden ontwikkeld. Pogingen die in deze richting zijn gedaan [o.a. Eisenhart & Howe (1992), Atkinson (1992)] resulteerden in een herdefiniëring van positivistische criteria (in bewoordingen als vertrouwenwekkendheid kredietwaardigheid, passendheid, samenhang en relevantie) zodat zij van toepassing werden op een etnografische context. Een derde positie is een nihilistische opvatting, waarin beargumenteerd wordt dat het karakter of kwalitatief onderzoek impliceert dat er geen criteria bestaan om zijn producten mee te beoordelen [o.a. Hammersley, 1992]. Een vierde positie beargumenteert dat er geheel nieuwe criteria moeten worden ontwikkeld, die onafhankelijk zijn van de (post)positivistische tradities. Golden-Biddle & Locke (1993) ontwikkelden bijvoorbeeld de criteria authenticiteit, plausibiliteit en cultuurkritiek.

Vanuit een bewustzijn van een legitimatie- en een representatieprobleem staat een veelheid aan alternatieve werkwijzen de postmoderne wetenschapper ter beschikking. Genoemd kunnen worden: ongeordende teksten, open teksten, het weergeven van autoriteit en privilege, het weergeven van oppositie, co-auteurschappen (het samen met de onderzochten teksten schrijven, zie ook [Whyte, 1991] voor een toepassing in het actieonderzoek-domein), autobiografische teksten [Ellis, 1994], en performatieve, poëtische of *new journalism* teksten [vgl. Denzin, 1994].

#### 2.4.7 Stijlconventies

Het resultaat van het etnografisch verslag wordt weergegeven in hoofdstuk 4. In dit verslag heb ik alle mij bekende factoren die van invloed waren op het proces van invoering van kennismanagement gedocumenteerd, met uitzondering van twee dingen. Ik heb niet de inhoud van de invloed van mijn directe wetenschappelijke begeleiding op het proces van onderzoek weergegeven (zie ook paragraaf 2.2.5) omwille van de privacy van en de werkrelaties met de betrokkenen. Ook heb ik aspecten uit de etnografie gefilterd die *contra Deum aut bonos mores* waren. Ten slotte heb ik 'ruis' weggefilterd: personages en gebeurtenissen die niet van invloed waren op mijn denken of op de KM introductie.

In navolging van Weil onderken ik in de tekst verschillende stemmen. Elke stem heeft zijn eigen functie. De gebruikte conventies zijn:

Stem 1. Het 'reisverslag' van gebeurtenissen.

Hieronder vallen zowel mijn eigen handelingen met de bijbehorende afwegingen, beschrijving van het handelen van organisatieleden en de – vaak kortdurende - gesprekken over de betekenis van gebeurtenissen met anderen. Deze stem is geschreven door de onderzoeker als actor. De selectie van gebeurtenissen en mensen die aan het woord gelaten worden, hangt af van de relevantie voor het introductieproces van kennismanagement in de organisatie. Per geïntroduceerd persoon wordt een kort portret gegeven, afhankelijk van de op dat moment beschikbare informatie. Dit verslag wordt in het standaardlettertype weergegeven, en niet expliciet benoemd [Times New Roman].



### **Stem 2. Reflecties**

*Deze stem dient ter verdieping en exploratie van de betekenis van de gebeurtenissen. Er zijn verschillende soorten stem 2 te onderkennen:*

- *Handelingsreflecties. Dit zijn typen reflecties die direct verbonden zijn met de hantering van de situatie van het moment door de onderzoeker. Onder deze noemer worden lastige situaties besproken, twijfels geuit, keuzes beargumenteerd, plannen gemaakt en werkwijzen verantwoord. Soms wordt bij een reflectie een datum-aanduiding [Vjmmdd] gegeven wanneer de reflectie tijdsgebonden, als 'actor' geschreven is en er inmiddels 'voortgeschreden inzicht' heeft plaatsgevonden.*
- *Reflectie over de organisatie. In dit type reflectie worden 'beelden' [Ragin, 1994] over hoe de organisatie in elkaar zit besproken. Ook worden op deze plaats 'tendencies' [Bhaskar, 1998] besproken, achtergronden over de organisatiecontext, bijvoorbeeld verhalen over projecten in het verleden, algemene ontwikkelingen elders in de organisatie of uitwijdingen over dilemma's in de organisatie die helpen de concrete situaties in een breder perspectief te plaatsen zodat zij beter begrepen kunnen worden.*
- *Inhoudelijke reflecties. Hieronder worden theoretiserende reflecties over de aard van organisaties gerekend. Samen met de reflecties over de organisatie in kwestie vormen deze het aangrijpingspunt voor de verbinding met wetenschappelijke theorie. Deze stem wordt cursief [Times New Roman] weergegeven.*

### **Stem 3. Veldnotities**

De veldnotities of 'voortgangsverslagen' bestaan uit interviewverslagen en dagboek aantekeningen van gebeurtenissen en gesprekken in de organisatie. De voortgangsverslagen nemen soms de rol van stem 1 over en geven dan een algemeen overzicht van gebeurtenissen. Naar voortgangsverslagen wordt verwezen middels de notitie 'Vjmmdd'. V960103 betekent dus: (uit) voortgangsverslag d.d. 3 januari 1996. Er wordt gebruik gemaakt van het lettertype [Arial].

### **Stem 4. Stemmen van organisatieleden**

In deze stem worden de stemmen van organisatieleden weergegeven. Gezichtspunten en perspectieven van andere personen worden duidelijk gemaakt, om zo het dominante perspectief van de onderzoeker te relativiseren. Ook wordt het hierdoor mogelijk, te laten zien dat situaties en gebeurtenissen op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Er wordt gebruik gemaakt van het lettertype [Tempus Sans ITC] weergegeven.

Deze stem bestaat uit twee typen teksten. Allereerst bestaat deze stem uit formele organisatie-informatie zoals interne notities en memo's. (Naar interne notities wordt verwezen door de notitie "{schrijver}, {onderwerp notitie}, 'Njmmdd'"; Naar Memo's wordt verwezen via de notitie "Memo {zender} > {ontvanger}, d.d. dd-mm-jj"). Met deze letterlijke teksten wordt de persoonsgebonden manier van redeneren en taalgebruik overgebracht. Ook dienen zij als bewijsvoering dat dit onderzoeksproces geconstrueerd is door zowel de onderzoeker als de organisatieleden. Wanneer ik als organisatieid spreek in de context van de organisatie, worden deze notities of memo's ook op deze manier weergegeven. In de tweede soort tekst wordt het standpunt en de

zienswijze van een persoon (of groep personen) beschreven dat opgeschreven is alsof de persoon zelf aan het woord is. Deze perspectiefwisseling is gekozen om de lezer te stimuleren vanuit een ander perspectief naar de gebeurtenissen te kijken. De werkelijkheidsdefinitie van de auteur wordt hierdoor geproblematiseerd.

Het uiteindelijke verslag werd tot slot geanonymiseerd. Hiertoe heb ik de definiërende kenmerken van de Succes Bank weggefilterd, zodat de organisatie in kwestie niet getraceerd kan worden. Daarnaast heb ik alle persoonsnamen en bedrijfsspecifieke terminologie vervangen door andere, gefingeerde namen. Waar deze namen een opvallende culturele lading hebben (zoals een naam uit een niet-nederlandse cultuur, of een sjieke, dubbele naam) heb ik getracht een gelijkwaardig equivalent te selecteren.

## 2.5 Keuze voor het gebruik van Foucault

Het etnografisch onderzoek dat in paragraaf 2.4 is bepleit kan op verschillende manieren als ‘onevenwichtig’ worden getypeerd. Ten eerste is het onderzoek geschreven vanuit een positief, leergericht mensbeeld. Door deze ‘naïeve’ interpretatieve houding komt de politieke dimensie van de invoering van kennismanagement extra onder de aandacht: het politieke is veelal het nieuwe, onverwachte waar vanuit de impressionistische schrijfstijl kond van wordt gedaan. Ten tweede is de etnografie geschreven vanuit het uitgangspunt dat kennismanagement goed en wenselijk is, waardoor de positieve effecten van kennismanagement over het algemeen meer benadrukt worden dan de negatieve. Ten derde is het onderzoek beschreven vanuit de bevoorrechte positie van mijzelf als actor/onderzoeker/etnograaf. Hoewel ik de invloed van mijn eigen handelen op de adoptie en invoering van kennismanagement wel beschrijf, is de plot van het verhaal *epic*: ik presenteer mijzelf als een soort held die tegen de klippen op toch van alles voor elkaar krijgt. Ook dit aspect kan wel wat nuanceren gebruiken. Ten slotte is er de oriëntatie op dagelijkse gebeurtenissen. Deze aandacht voor de dagelijkse praktijk zorgt ervoor dat de invloed van de context, de organisatiestructuur en macro-ontwikkelingen onderbelicht zijn.

Om aan deze bezwaren tegemoet te komen, en dit onderzoek naar een hoger en theoriegeïnspireerd niveau van reflectie te tillen, wordt in hoofdstuk 5 de etnografie ontleed op basis van de ideeën van Michel Foucault. Er is gekozen voor het werk van Foucault, omdat zijn werk handvatten biedt voor de analyse van een sociale praktijk vanuit een wetenschappelijk perspectief van neutraliteit en kritische distantie. Kritische distantie is door Mingers (2000) beschreven als het ter discussie stellen van onbetwijfelde uitgangspunten en waarheden, een kritische houding ten aanzien van kookboekbenaderingen en guru's, aandacht voor het effect van activiteiten, en focus op de relatie tussen kennis, macht en belangen. Kritische distantie is een essentiële dimensie bij de analyse van hoofdstuk 4 om tegenwicht te bieden aan de betrokkenheid van de onderzoeker bij het onderwerp van onderzoek vanwege de keuze voor actieonderzoek, en om te kunnen kijken voorbij de retorische dimensies van het spreken over kennismanagement. Foucault's onderzoeksstijl, vooral zijn genealogische methode waarvan in dit onderzoek gebruik gemaakt wordt, voldoet bij uitstek aan deze voorwaarden voor kritische distantie. Volgens Kendall & Wickham (1999) behoren het opschorten van waardeoordelen, het onderzoeken van sociale verhoudingen en waarheidsclaims die boven

twijfel verheven zijn, de oriëntatie op de processen van uitspraak-productie en de analyse van de machtsaspecten van inhoudelijke uitspraken tot de belangrijkste kenmerken van zijn genealogische onderzoeksbenadering.

Een tweede reden om voor Foucault te kiezen, is de geschiktheid van zijn perspectief voor de analyse van de beschikbare data en andersom, de geschiktheid van dit onderzoek voor een Foucault-analyse. De beschikbare data worden gekenmerkt door het ontbreken van wetenschappelijke categorieën of wetenschappelijk gestuurde afbakeningen, de open of naïeve beschrijvingen van een sociale praktijk zoals het is (en niet zoals het zou moeten zijn), de complexiteit van relaties, actoren, processen en redeneringen die van invloed waren op het invoeringsproces van kennismanagement en de oriëntatie op praktijken, handelingen en activiteiten van organisatieleden in het licht van een complexe sociale werkelijkheid. Foucault's onderzoeksstijl en onderzoeksconcepten bieden handvaten voor het hanteren van de complexiteit van de analysetaak. Allereerst door de unieke kenmerken, het gebeurteniskarakter van en de conflicten in historische processen centraal te stellen. Ten tweede, door concepten met een grote verklarende kracht aan te dragen om de belangrijkste lessen van dit onderzoek mee naar voren te brengen, namelijk de manier waarop het systeem van de IT organisatie ervoor zorgde dat kennismanagement werd ingekapseld. Vanuit een Foucault-perspectief gezien biedt de etnografie juist door het ontbreken van wetenschappelijke categorisering de mogelijkheid, de invloed van het praten en doen ten aanzien van kennismanagement en de invloed van het systeem op kennismanagement, onbevooroordeeld te analyseren.

Een derde reden om te kiezen voor Foucault, is de potentiële bijdrage die zijn werk in algemene zin kan leveren aan de ontwikkeling van de postmoderne onderzoeksagenda van de organisatiewetenschap. Foucault's stijl van onderzoek is door zijn oriëntatie op het unieke, het actieve en het effect van waarheidsspreken bij uitstek geschikt een bijdrage te leveren aan de discussies binnen de organisatiewetenschap, die rationele managementbenaderingen en universele theorieën ter discussie stellen. De onderwerpen en thema's in zijn werk hebben tal van aanknopingspunten voor de introductie van nieuwe discussies of de herziening van oude discussies binnen de organisatiewetenschap. Met deze analyse wil ik zijn werk als een nog onderbenutte en potentieel waardevolle inspiratiebron voor organisatiekundig onderzoek onder de aandacht brengen.

Ten slotte is een reden om te kiezen voor Foucault terug te voeren op een subjectieve keuze gebaseerd op mijn waardering voor zijn onderzoeksstijl, doelstellingen en behaalde resultaten. Deze waardering is terug te voeren op mijn kritiek op de ontoereikendheid van het bedrijfskundige denkkader, en mijn persoonlijke zoektocht naar een paradigma die recht doet aan de fundamentele twijfels en nieuwe inzichten die ook een resultaat zijn van een etnografisch onderzoeksproces. De manier waarop Foucault gebruikt wordt om een nieuw licht te laten schijnen over de etnografie, wordt besproken in hoofdstuk 5.

### 3. Bedrijfskundige analyse

#### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is een eerste stap op weg naar een interpretatie van het veldonderzoek bij de Succes Bank. In het navolgende wordt dit veldonderzoek geïnterpreteerd als een bedrijfskundige studie naar de werkzaamheid van het managementinstrument kennismanagement. Het doel hiervan is in hoofdstuk 1 geformuleerd als het eerste doel in dit onderzoek. Dit doel is, een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van KM praktijktheorie, door het tot uitvoering brengen van KM als interventie te documenteren. De onderzoeksvraag is, op welke manier kennismanagement, gezien als technisch managementinstrument, in een concrete praktijksituatie wordt vormgegeven en ingevoerd.

Om handen en voeten te geven aan de interpretatie van het veldonderzoek als bedrijfskundige studie naar de werkzaamheid van het managementinstrument kennismanagement, wordt gebruik gemaakt van het methodisch denken over bedrijfskundige praktijktheorie-ontwikkeling. Toegepast op het veldonderzoek betekent dit dat de invoering van kennismanagement wordt beschouwd als een proces van probleemoplossing. De aandacht richt zich op de cognitieve dimensie van de invoering. De sociale dimensie van het proces van invoering staat op de achtergrond. Het is daardoor onder meer van ondergeschikt belang welke personen de verschillende stappen in het proces van probleemoplossing hebben uitgevoerd, zolang zij door of namens het management van de IT organisatie hebben plaatsgevonden.

In paragraaf 3.2 wordt het veldonderzoek beschreven als een proces van probleemoplossing ten aanzien van kennismanagement. In dit proces kunnen de fasen uit de regulatieve cyclus worden onderkend, namelijk probleemidentificatie, analyse, ontwerp, invoering en evaluatie. Per fase wordt een deelonderzoeksvraag onderkend, die vervolgens wordt beantwoord (zie tabel 3.1). In subparagraaf 3.2.1 wordt de *probleemidentificatie* weergegeven door de kennishuishouding van de IT organisatie te beschrijven en de verandernoodzaak en de daaruit volgende reorganisatie in 1996 uiteen te zetten. De problematische situatie van dit organisatieonderdeel leidde niet alleen tot een reorganisatie, maar droeg er ook toe bij dat het kennisniveau en het leervermogen van de IT organisatie als problemen werden geïdentificeerd. In subparagraaf 3.2.2 wordt de *analyse* van de probleemsituatie weergegeven door een inventarisatie van gevoelde kennisproblemen weer te geven en door de richtingen aan te geven waarin de oorzaken voor de gestelde problemen werden gezocht. In subparagraaf 3.2.3 wordt het plan of *oplossingsontwerp* besproken, door de voorgestelde KM praktijken weer te geven, en door te bespreken welke praktijken zijn gekozen op centraal (project) niveau in de IT organisatie, en welke KM praktijken door de verschillende deelprojecten werden geselecteerd. Deze deelprojecten worden verder besproken in bijlage I. De *wijze van invoering* van het totale project KM wordt in subparagraaf 3.2.4 onder de loep genomen, evenals de problemen waar men bij de projectuitvoering tegenaan liep. Het verloop van het project KM wordt vergeleken met het verloop van een viertal KM trajecten elders in de Succes bank (nader beschreven in bijlage II). Ten slotte wordt in 3.2.5 de *evaluatie* van de KM interventie door de IT organisatie weergegeven.

TABEL 3.1 HET VELDONDERZOEK ALS KM INGREEP VOLGENS DE REGULATIEVE CYCLUS

Fase v/d regulatieve cyclus	Vraagstelling	Beantwoording door beschrijving van
Probleemidentificatie	– Hoe werd het probleem KM gesteld?	– Situatie IT organisatie, kennishuis -houding en belangstelling KM
Analyse	– Wat zijn de problemen met kennis in de IT organisatie?	– Kennisproblemen en oorzaken
Plan	– Welke KM praktijken werden onderkend en geselecteerd?	– Alternatieven + geselecteerde KM praktijken, selectie van KM praktijken in deelprojecten
Invoering	– Welke invoeringsstrategie werd gekozen?	– Veranderstrategie en veranderorganisatie, problemen bij projectuitvoering, een vergelijking v/h KM project met andere KM trajecten binnen de Succes Bank
Evaluatie	– Wat zijn de resultaten die met KM worden behaald?	– Beoordeling kwaliteit en resultaat van de KM interventie

In paragraaf 3.3 wordt geïnventariseerd wat deze studie heeft bijgedragen aan het inzicht in (het uitvoeren van) KM interventies. Er wordt (in paragraaf 3.4) afgesloten met een vooruitblik naar hoofdstuk 4.

## 3.2 Beschrijving van een KM interventie

### 3.2.1 Probleemidentificatie<sup>12</sup>

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de organisatie waarin de KM interventie plaatsvond. Na een typering van de kennishuishouding van de IT organisatie, wordt de verandernoodzaak van deze organisatie besproken. Deze verandernoodzaak leidde tot een ingrijpende reorganisatie van de IT organisatie, die daarna aan de orde komt. Ten slotte wordt besproken, hoe het probleem en de wenselijkheid van een KM ingreep werd vastgesteld. De beschrijving uit deze subparagraaf is opgesteld op basis van interviews, beschikbare bankdocumentatie en mijn eigen waarnemingen ter plaatse. Omwille van de leesbaarheid wordt een en ander besproken in de tegenwoordige tijd.

#### Kenschets kennishuishouding IT organisatie

De IT organisatie van de Succes Bank heeft tot doel, zorg te dragen voor de ontwikkeling en het beheer van informatietechnologie in de Succes Bank. Een eerste kenmerk van het kennislandschap in deze organisatie is *de omvang en diversiteit van de aanwezige kennisdomeinen in de organisatie*. De Succes Bank behoorde tot de eersten die gebruik maakten van informatietechnologie. Gedurende zijn 40 jarig bestaan zijn alle technologische ontwikkelingen in de informatietechnologie ook geadopteerd door de IT organisatie. Dit gegeven, en enkele fusies, hebben voor de ontwikkeling van een complexe *installed base* van infrastructuur, systemen en programma's gezorgd. Mede door de komst

<sup>12</sup> Zie ook [Lammers & Van Eijnatten, 1996] voor een andere benadering van probleemidentificatie en analyse

van het jaar 2000 en de EURO zorgt dit gegeven voor een grote beheer- en beheerslast. Ook de ontwikkeling van nieuwe systemen is problematisch door de ingewikkelde integratie- en aansluitingsproblemen. Door de heterogeniteit van de installed base, de veelheid aan methoden, technieken en technologieën waarmee gewerkt wordt en het scala aan interne klanten zijn er zeer veel verschillende soorten IT- en bankkennis in de organisatie in omloop. De snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie stelt eisen aan het vermogen van de organisatie om *nieuwe IT kennis te ontwikkelen*, en bijpassende *nieuwe werkwijzen* te ontwikkelen.

Het primaire proces van de IT organisatie wordt gevormd door automatiseringsprojecten en beheeractiviteiten. Automatiseringsprojecten duren notoir te lang en zijn te duur [Brooks, 1974/1987]. In het recente verleden is er daarom veel tijd en moeite gestoken om de ontwikkelprocessen te automatiseren<sup>13</sup>. De sterke mate van structurering en automatisering van de ontwikkelactiviteiten heeft processen van *deskilling* in de IT organisatie in gang gezet [Zuboff, 1988]. Gelijktijdig hebben de activiteiten die zijn gericht op het definiëren van automatiseringsprojecten, het professionaliseren van systeemontwikkeling, het automatiseren van de ontwikkelactiviteiten en het omgaan met de beperkende implicaties van het geautomatiseerde systeem [Orr, 1990] gezorgd voor processen van *upskilling* in de IT organisatie. Voor wat betreft het kennisniveau in de ontwikkelafdelingen is dus een tweedeling te onderkennen. Ook de activiteiten in de beheerafdelingen kunnen worden getypeerd als kenniswerk. Beheeractiviteiten en *problem solving* betreffen probleemoplossing van een hoog vakinhoudelijk niveau. Doordat de problemen, de werkwijzen en de resultaten van de beheeractiviteiten onzichtbaar zijn voor anderen dan beheerders, ontlenen deze kenniswerkers hieraan relatieve autonomie en een zekere machtspositie.

Beheeractiviteiten vinden dikwijls alleen of in kleine groepen plaats. Ontwikkelprojecten daarentegen worden veelal gekenmerkt door de vele partijen die erbij betrokken zijn. Ontwikkelaars, invoerders, gebruikersvertegenwoordigers, technologiedeskundigen, financiële deskundigen, tools- en methodedeskundigen, externe partijen, toekomstige beheerders, infrastructuurdeskundigen, deskundigen op het gebied van de interne regelgeving etc. etc. Al deze partijen moeten met elkaar samenwerken en hun kennis bundelen ten behoeve van een nieuw te ontwikkelen systeem. Dit stelt eisen aan het vermogen tot *kennisintegratie* van de IT organisatie.

#### **Verandernoodzaak IT organisatie 1995**

De IT organisatie is voor de Succes Bank een ondersteunende afdeling, waarvan het prestatieniveau niet direct zichtbaar is in toenemende of afnemende opbrengsten. Af en toe wordt het prestatieniveau van de IT organisatie via *benchmarking* vergeleken met de prestaties van IT organisaties van andere grote banken. Ik heb geen beschikking gekregen over de resultaten hiervan: volstaan werd met het geven van de globale indruk 'dat we het in vergelijking met de anderen niet zo slecht doen'. De prestaties van de IT organisatie werden lange tijd niet als een probleem ervaren. Van oudsher werd IT door bankiers gezien als van ondergeschikt belang, waarin zij zichzelf niet hoefden te verdiepen. Naarmate er meer en meer bankprocessen werden geautomatiseerd, groeide de invloed van de IT

---

<sup>13</sup> Zie ook hoofdstuk 4, Stem 2. 'Reflectie over de organisatie: het OSO drama', pg. 139

organisatie die immers als enige in staat was problemen met bestaande systemen te verhelpen en nieuwe systemen te ontwikkelen. Ook ontstonden er langzaam maar zeker steeds meer klachten over het functioneren van de IT organisatie: zij werd steeds meer als klantonvriendelijk, duur en inflexibel gezien.

Diverse ontwikkelingen zorgden ervoor dat er een *sense of urgency* voor het veranderen van deze situatie ontstaat. Allereerst zijn er de snelle ontwikkelingen bij de Succes Bank als geheel. De Succes Bank besluit om de overgang te maken van een typisch Nederlandse bank naar een wereldwijde bank en gaat op ruime schaal wereldwijd fusies, overnames en allianties aan. Ook de IT vraagstukken van de Succes Bank krijgen zo een internationaal karakter. Ten tweede is er de snelle opkomst van informatietechnologie, waarbij vooral het internet een algemeen besef aanwakkert dat we aan de vooravond staan van een informatierevolutie. De bankiers van de Succes Bank en de interne klanten van de IT organisatie beseffen dat informatietechnologie niet alleen het automatiseren van de bestaande handel inhoudt, maar dat IT ook ervoor zal zorgen dat het bankieren fundamenteel van karakter zal veranderen. IT komt door deze gedachten bij de bankiers boven aan de agenda te staan. In een snel tempo ontwikkelen er her en der in de Succes Bank nieuwe ideeën, nieuwe technologieën en nieuwe aanbieders, waardoor een grote vraag naar IT producten en diensten ontstaat. De IT organisatie springt nauwelijks in op de nieuwe ontwikkelingen. De klachten zijn dat zij onvoldoende kennis in huis heeft om de interne klant over nieuwe technologieën te adviseren, veel capaciteit en aandacht besteedt aan interne projecten zonder duidelijk commercieel nut, klantonvriendelijk omgaat met vragen en verzoeken uit de commerciële divisies, een lange *time-to-market* heeft bij het realiseren van nieuwe systemen. Op diverse plaatsen binnen de Succes Bank wordt uitgeweken naar externe IT leveranciers, maar voor de integratie van nieuwe systemen in de *installed base* (en vaak ook het beheer van de systemen) kan men uiteindelijk niet om de IT organisatie heen.

### Reorganisatie

In 1996 wordt de IT organisatie gereorganiseerd, met als doel de effectiviteit en efficiency van de IT organisatie te verbeteren. De verandermissie is:

- een sterke reductie van de gemiddelde ontwikkeltijd (*time-to-market*) realiseren;
- de ondersteuning van de interne klant verbeteren;
- betere kostenbeheersing (*operational excellence*);
- betere prioriteitenstelling tussen IT activiteiten;
- betere afstemming (*alignment*) tussen bankbeleid en IT beleid.

Om dit te realiseren wordt er een nieuwe organisatiestructuur ontworpen. De organisatie als geheel wordt sterk verplat. De ontwikkelafdelingen worden opnieuw ingericht als een projectorganisatie, met een strakke beheersing op doorlooptijd en kosten. Er wordt een nieuw directoraat Verenigde Helpdesken opgericht, om de interne klant beter te ondersteunen. Een nieuwe stafafdeling Strategische Systemen houdt zich bezig met strategische IT vragen, allianties, alignment en het coachen van IT strategieafdelingen per directoraat. Ook de besluitvormingsprocessen rondom budgettoewijzing van IT projecten worden geformaliseerd, zodat de prioriteitenstelling verbetert.

**Kennis als probleem**

Direct voorafgaand aan het voltrekken van de reorganisatie wordt het idee kennismanagement door diverse personen in de IT organisatie opgepikt. Een van de managers van de stafafdeling OSO van de IT organisatie initieert een tweetal voorstudies naar de inhoud van het fenomeen kennismanagement en de potentiële waarde ervan voor de Succes Bank. Kennismanagement krijgt door deze activiteiten enige bekendheid.

Deze eerste discussies over kennismanagement brengt diverse kennisgerelateerde knelpunten in de IT organisatie aan het licht. Hiertoe behoren een te laag niveau van kennis en kunde van de medewerkers, het ontbreken van kennis over voor de Succes Bank strategisch belangrijke ontwikkelingen in de informatietechnologie, een gebrekkige informatiehuishouding en een sterk verkokerde organisatie waardoor onderlinge communicatie moeizaam verloopt en kennisdeling schaars is. De algemene indruk is, dat gezien deze en andere knelpunten, kennismanagement een belangrijke toegevoegde waarde voor de organisatie kan hebben.

De voltrekking van de reorganisatie legt de discussie over kennismanagement drie maanden stil. Wanneer de herstructurering een feit is, en het normale leven in de organisatie weer van start gaat, ziet de eerste kritiek op de reorganisatie het daglicht. De reorganisatie blijkt vooral een herstructurering van de organisatie: de aandacht is uitsluitend gericht op een herdefiniëring van de organisatiestructuur. Belangrijke pijnpunten in de IT organisatie, zoals de gesloten organisatiecultuur, het personeelsbeleid en het achterblijvende kennis- en kwaliteitsniveau van organisatieleden worden via de reorganisatie niet geadresseerd. Er ontstaat een behoefte aan een veranderbenadering die de door de reorganisatie opgeroepen veranderenergie weet om te zetten in een ontwikkelingsbenadering waarbij niet eenmalig en *top-down*, maar onder eigen beheer en door de eigen mensen gewerkt kan worden aan de ontwikkeling van de organisatie. Kennismanagement lijkt hiervoor een wenkend perspectief te zijn. Op basis van deze afwegingen wordt besloten, een KM ingreep van start te laten gaan.

**3.2.2 Analyse van het KM probleem**

Op twee momenten in het invoeringsproces heb ik als actieonderzoeker in samenspraak met mensen uit de organisatie een inventarisatie gemaakt van de kennisproblemen van de IT organisatie, namelijk gedurende het vooronderzoek naar KM in voorjaar 1996 en een jaar later, bij aanvang van het project KM. Bij het vooronderzoek naar KM zijn er interviews gehouden met ongeveer 30 personen over wat de kennisproblemen van de IT organisatie zijn en op welke manier KM hieraan zou kunnen bijdragen. De bedrijfsrapportage die op basis van deze interviews is geschreven, is vervolgens in een tweede gespreksronde naar 15 respondenten teruggekoppeld en op basis van het commentaar aangepast. Bij aanvang van het project KM zijn een vijftal workshops gehouden met overwegend jonge mensen uit de IT organisatie. Op basis van deze workshops is er een zogenaamd 'raamwerkdocument' geschreven, waarin de bevindingen uit eerdere workshops ter bespreking aan de leden van volgende workshops werden voorgelegd. De resultaten van beide probleeminventarisatiesessies worden hieronder weergegeven.

In het algemeen worden de volgende problemen als belangrijkste kennisproblemen gezien:



- Kwaliteit interne informatieorganisatie

De informatievoorziening binnen de IT organisatie wordt als een groot probleem ervaren. Er is geen centraal medium waarin richtlijnen, handboeken, standaarden, informatie over de applicatiearchitectuur, leveranciers, IT beleid, IT ontwikkelingen e.d. zijn opgeslagen. Een systematisch informatiebeheer ontbreekt. Informatie is daardoor slecht vindbaar en moeilijk toegankelijk, terwijl eenmaal gevonden informatie een onduidelijke kwaliteit heeft. Bestaande voorzieningen (diverse systemen, de bibliotheek) zijn van onvoldoende kwaliteit en worden daardoor weinig gebruikt.

- Complexiteit organisatie

De organisatie is complex en onoverzichtelijk. De kennis in de organisatie zit in de hoofden van mensen binnen afdelingen (of 'eilanden') die verspreid zitten door de organisatie. De heterogeniteit van het kennislandschap leidt tot diverse problemen. Zo blijkt het regelmatig zeer moeilijk te zijn om een bepaald type expert te vinden. Ook komen er op meerdere plaatsen gelijksoortige initiatieven voor zonder dat er wordt samengewerkt. Binnen projecten worstelt men met problemen die in andere projecten al zijn opgelost. Er wordt vaak slecht over projecten met de buitenwacht gecommuniceerd. Bij grensoverschrijdende vergaderingen is er vaak zoveel informatie om uit te wisselen, dat lang niet alle info wordt uitgewisseld. Gevolg van e.e.a. is, dat *het inzicht in en overzicht over de organisatie beperkt is*, wat onder meer tot uitdrukking komt in een verminderde kwaliteit en doorlooptijd van projecten. Een bijkomend probleem is, dat *voor de hand liggende maatregelen om het inzicht in de samenhangen binnen de organisatie te versterken, niet worden genomen*. Netwerken, presentaties geven of *presentaties bijwonen wordt gezien als tijdsverspilling*. Medewerkers worden niet over projecten of afdelingen heen gerouleerd, maar worden zoveel mogelijk aan bestaande activiteiten verbonden en binnen bepaalde afdelingen gehouden. Directe *face-to-face* communicatie wordt *tegengehouden* of vindt te weinig plaats. Dit leidt bijvoorbeeld bij het contact tussen gebruikers en systeemontwerpers of programmeurs tot een afnemende kwaliteit van de ontwikkelde systemen. Ook de contacten met de buitenwereld worden beperkt. Er zijn weinig mensen die hiermee in contact (mogen) staan. Slechts een enkeling heeft toegang tot het internet. Het leren van buitenstaanders, over bijvoorbeeld de markt of andere werkwijzen of technieken is hierdoor nauwelijks mogelijk.

- Geen leerhouding

Er wordt niet systematisch geprobeerd de manier van uitvoering van projecten te verbeteren. Projecten worden niet consequent geëvalueerd. Teamwerk komt nauwelijks voor. Fouten maken mag niet. Het *not done* elkaar op elkaars werkwijzen aan te spreken. Het belang van het project of de afdeling prevaleert boven het algemeen belang.

- Geen aandacht voor kennisontwikkeling

De onderbelichting van de factor kennis in de IT organisatie kan op diverse manieren worden waargenomen. Zo wordt er *weinig gedaan met de kennisinbreng* van nieuwe mensen, adviseurs, externen of stafmedewerkers. Het management kiest zelf voor de reeds bekende werkwijzen en methoden, en nieuwe ideeën worden vaak niet gebruikt. Voor medewerkers die bijvoorbeeld een opleiding hebben gevolgd, is het frustrerend dat zij hun nieuwe inzichten niet ten behoeve van de eigen organisatie kunnen aanwenden. Wanneer er projecten zijn waarbij van innovatieve IT kennis gebruik gemaakt moet worden, wordt in

veel gevallen niet de interne deskundigen ingezet maar wordt er gebruik gemaakt van IT consultants. Van deze nieuwe projecten wordt te weinig geleerd: de organisatie leunt bij de uitvoering van het project zwaar op de inbreng van deze externen. Omdat deze na afronding van het project de organisatie weer verlaten, verlaat de met het project opgebouwde expertise in veel gevallen weer de IT organisatie. Gezegd kan worden dat *de visie op het gebied van kwalificatieontwikkeling van medewerkers ontbreekt*. Het is officieel beleid dat de IT organisatie generalisten in huis wil hebben, die flexibel inzetbaar zijn, in plaats van specialisten. Medewerkers worden gepushed om hun expertise niet verder te ontwikkelen, maar om de breedte in te gaan. Toch wordt de daad veelal niet bij het woord gevoegd. Bij de inzet van medewerkers in projecten wordt er in hoofdzaak geredeneerd vanuit het projectbelang. Jobrotation is schaars, er is geen goed opleidingsbeleid en er wordt nauwelijks gekeken welke projecttaak bij een medewerker past gezien zijn persoonlijke ontwikkeling. Ook de structuur van het functiehuis staat het maken van een inhoudelijke carrière (bijvoorbeeld in de richting van ‘superprogrammeur’ of ‘infrastructuurspecialist’) in de weg. *Bij het zittende afdelings- en projectmanagement ontbreekt veelal managementkennis- en vaardigheden*. Toch wordt er weinig aandacht aan kwalificatieontwikkeling van deze groepen besteed. Tot slot zijn er in de IT organisatie *geen mogelijkheden om te experimenteren* met nieuwe werkwijzen, technieken of programma’s. Deze experimenten worden door IT specialisten belangrijk gevonden om ‘hands on’ kennis van en affiniteit met nieuwe IT ontwikkelingen te hebben en te houden, om zo het management te kunnen adviseren over eventuele adoptie.

- Competentielacunes

In de IT organisatie ontbreken essentiële competenties die nodig zijn om aan de prestatie-eisen vanuit de Succes Bank te kunnen voldoen. Zo is het vermogen van de IT organisatie complexe infrastructurele of bankbrede projecten te initiëren of uit te voeren, uit de organisatie verdwenen. Hoewel dit vroeger wel werd gedaan, worden belangrijke, IT gerelateerde strategische ontwikkelingen tegenwoordig bankbreed, buiten de IT organisatie om, uitgevoerd, mede omdat deze trajecten in het verleden steeds moeizamer verliepen. Een ander vermogen van de IT organisatie betreft het monitoren van en inspringen op nieuwe ontwikkelingen in de informatietechnologie, om de interne klant zo actueel mogelijk te kunnen adviseren. Ook op dit terrein laat de IT organisatie duidelijk steken vallen. Ten slotte is de organisatie niet in staat, snel en kleinschalig te ontwikkelen. De interne klant vraagt er wel om, maar het wordt nauwelijks gedaan.

De bovenstaande probleemanalyse is bij aanvang van het project KM tijdens de zogenaamde 1<sup>e</sup> heidesessie<sup>14</sup> voorgelegd aan een selectie uit het middelmanagement van de IT organisatie. Bij de 1<sup>e</sup> workshop kennismanagement die werd gehouden bij aanvang van het project KM<sup>15</sup>, is er stilgestaan bij de oorzaken van de onderkende problemen. Enkele oorzaken die hierbij werden onderkend zijn: *de organisatiecultuur*. Arrogantie, formalisme, taakgerichtheid, technocratie, hokjesgeest en risicomijding zijn aspecten van de organisatiecultuur die van invloed zijn; *De beheersingssystemen in de organisatie*. Specifiek worden de verouderde HRM systemen en het systeem van urenverantwoording

<sup>14</sup> Zie ook hoofdstuk 4, Stem 3. ‘Verslag van de (eerste) heidesessie’, pg. 272

<sup>15</sup> Zie ook hoofdstuk 4, Stem 4. ‘Interne notitie 1<sup>e</sup> Workshop Kennismanagement, pg. 287

genoemd, die een ongunstige invloed op de kennishuishouding zouden hebben; de *tijdsdruk*. Er wordt geprobeerd te veel te snel te doen. Lijnmanagers hebben een *span of control* van 80 mensen. Projectmanagers hebben een veelheid aan projecten onderhanden. Hierdoor is er geen gelegenheid voor reflectie en leren, en is het stressniveau hoog.

Er werd maar eenmalig en kortstondig bij deze inzichten stilgestaan. Hoewel ook in informele gesprekken en andere bijeenkomsten vergelijkbare analyses werden gedaan, bleven zij incidenteel van karakter en hadden zij geen invloed op de verdere uitvoering van het project kennismanagement. Het merendeel van de aandacht werd gericht op het genereren en selecteren van oplossingen voor deze problemen. Daarover gaat de volgende subparagraaf.

### 3.2.3 KM praktijken: alternatieven en selectie

Voor de beschrijving van het KM ontwerp wordt er gebruik gemaakt van het concept KM praktijk. Onder een KM praktijk wordt een managementtechniek verstaan, die kan worden gebruikt om de kennis van een organisatie mee te managen. Er zijn verschillende doelen die met een KM praktijk kunnen worden nagestreefd: men kan beogen, kennis beter te gebruiken, nieuwe kennis te ontwikkelen of kennis beter te delen. Een KM praktijk kan zich richten op verschillende toepassings-kennisdomeinen, zoals sociale, technische of organisatorische/procedurele kennis. Ten slotte is elke KM praktijk te beschouwen als een uitwerking van een bepaalde managementdimensie (strategie, HRM, IT etc).

KM praktijken vormden de grondstof van het KM ontwerp van de IT organisatie: uit een verzameling van alternatieve KM praktijken werd door de projectorganisatie als geheel en door de verschillende KM deelprojecten een selectie gemaakt. Het genereren van alternatieve KM praktijken vond plaats gedurende het grootste deel van het KM invoeringsproces, vanaf de zomer van 1996 tot de herfst van 1997. Alternatieve KM praktijken werden in de organisatie geopperd door alle betrokken actoren: medewerkers, managers en consultants. De alternatieven werden kenbaar gemaakt tijdens de vijf KM workshops, maar ook in informele gesprekken, vergaderingen en presentaties door consultants. In mijn rol als actieonderzoeker verzamelde ik op enkele momenten in de tijd deze alternatieve KM praktijken. Zij werden vastgelegd in de bedrijfsrapportage KM (juni 1996), in interne notities ten behoeve van het schrijven van het projectvoorstel KM (najaar 1996), in het projectvoorstel KM (februari 1997), in het raamwerkdokument (juli 1997) en in de KM focus analyse (oktober 1997). De KM praktijken die werden geopperd worden hieronder in tabel 3.2 t/m 3.8 weergegeven.

TABEL 3.2 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP MANAGEMENTPROCESSEN EN - KENNIS

Praktijk	Kennisdoel	Kennisdomein
Vakbijeenkomsten (strategische) projectmanagers en resource managers	Kennisdeling	Management kennis
Projectleiders afrekenen of coaching en kennisontwikkeling medewerkers	Kennisexploitatie van medewerkers door projectleiders (ten koste van kennisontwikkeling) verminderen	Technische kennis (indirect)
Allocatieproces van medewerkers aan projecten	Kennisontwikkeling medewerkers verbeteren door grotere diversiteit	Technische kennis (indirect)

<b>Praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
vervangen door sollicitatieprocessen	werkaanbod	
Kennisniveau en mate van kennisdeling opnemen in managementrapportages	Managers ook afrekenen op kennisontwikkeling in organisatie(deel)	Alle
Kennisbeleid	Vaststellen kennisbehoefte en kennisambitie v/d organisatie	Management kennis
Medewerker (mede) afrekenen op opleidingen, presentaties, contacten, ideeën en participatie in discussies	Belang kennisontwikkeling en kennisdeling verankeren in beoordelings- en beloningssysteem	Alle

TABEL 3.3 KM PRAKTIJKEN TER VERBETERING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

<b>Praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
Strategische Kennis Groepen	Organisatorische eenheid bedoelt voor gerichte kennisontwikkeling op strategisch belangrijke kennisdomeinen	Technische kennis
Searcher	Functionaris bedoeld voor het inventariseren, binnenhalen en verspreiden van kennis over actuele ontwikkelingen	Technische kennis
Kennisgroepen, kennisdomeinen	Teams binnen afdelingen of over div. afdelingen heen bedoeld voor het bevorderen van kennisdeling, -gebruik en -ontwikkeling over een specifiek onderwerp	Technische kennis
Kennismanager	Manager speciaal aangesteld om KM activiteiten te promoten en in te voeren	--

TABEL 3.4 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP HET IN KAART BRENGEN VAN KENNIS

<b>Praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
Het maken van afbeeldingen van het werkdomein van SPM's	Netwerken van externe contacten en interne relaties zichtbaar en deelbaar maken	Sociale kennis
Het beschrijven van systemen, infrastructuur en applicaties van de installed base	Kennis over installed base deelbaar maken	Technische kennis
Het beschrijven van werkprocessen (incl. voorschriften, contactpersonen)	Kennis over werkprocessen deelbaar maken	Procedurele kennis
Het beschrijven van leveranciers, incl. de contacten, contracten en transacties	Leverancierskennis deelbaar maken	Sociale kennis
Het beschrijven van (interne) klanten, zoals strategische ontwikkelingen, contactpersonen,	Kennis over interne klanten deelbaar maken	Sociale kennis
Het inventariseren van experts in de organisatie	Experts zichtbaar en benaderbaar maken	Sociale kennis
Het inventariseren van expertisegerieden in organisatie	Expertisegerieden zichtbaar en managebaar maken	Technische kennis

TABEL 3.5 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP INDIVIDUELE EXPERTISEONTWIKKELING

<b>KM praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
Jobrotation	Professionalisering	technische en sociale kennis
Verbetering functiehuis	Ook technisch-inhoudelijk carrièrepad mogelijk maken	technische kennis
Interne stages	Klantgerichtheid verbeteren	commerciële kennis
Training on the job	Kennisdeling over het primaire werkproces verbeteren	technische en sociale kennis
Vakbijeenkomsten	Kennisdeling	technische kennis
Persoonlijk Ontwikkelings Plan	Kennisontwikkeling	technische en sociale kennis

TABEL 3.6 KM PRAKTIJKEN GERICHT OP HET GEBRUIK VAN IT

<b>KM praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
Kennis - en expertise informatiesysteem	Registratie van kennis - en expertises van medewerkers	technische en commercieel
Kennisinfrastructuur (bijvoorbeeld gebaseerd op intranet of Lotus Notes)	Algemeen toegankelijke 'archiefkast' voor alle organisatiespecifieke expliciete kennis (incl. contactinformatie)	alle
Informatiebestanden	Aanschaf en algemene ontsluiting van enkele voor het IT en bank-werkgebied relevante informatiebestanden	technische kennis
Internet	Algemeen toegankelijke archiefkast voor alle denkbare kennis, incl. contactinfo	alle

TABEL 3.7 KM PRAKTIJKEN QUA CULTUUR

<b>KM praktijk</b>	<b>Kennisdoel</b>	<b>Kennisdomein</b>
Skip-level-bijeenkomsten	Relativering organisatiehiërarchie, verticale kennisuitwisseling	management kennis
Externen laten leidinggeven	Nieuwe managementinzichten en stijlen introduceren	management kennis
Expertiseontwikkeling medewerkers persoonlijk 'volgen' door RM'er	Belang kennisontwikkeling demonstreren	technische kennis
Teamverantwoordelijkheid	Sociale cohesie en kennisdeling bevorderen door gezamenlijk voor zaken verantwoordelijk te zijn	technische en sociale kennis
Managers cursus 'persoonsgericht leidinggeven' laten volgen	Persoonsgericht leidinggeven is belangrijke voorwaarde voor veilige en kennisdelende organisatiecultuur	management kennis
Faciliteer (kleinschalige) experimenten met nieuwe IT	Expertiseontwikkeling zonder directe baten openlijk mogelijk maken	technische kennis
Stimuleer informele communicatie en netwerkvorming	Kennisdeling	sociale kennis

KM praktijk	Kennisdoel	Kennisdomein
Maak gebruik van ideeën, visie, ervaring en interesses van medewerkers	Kennisgebruik van medewerker kan kennisontwikkeling organisatie worden	technische kennis
Beloon het volgen van opleidingen door medewerkers te betrekken bij toepassingen	Kennisgebruik van medewerker kan kennisontwikkeling organisatie worden	technische kennis
Laat 1000 bloemen bloeien	Niet alle ideeën en activiteiten wegcoördineren, maar ze naast elkaar laten bestaan en de beste faciliteren	technische kennis

TABEL 3.8 KM PRAKTIJKEN QUA LEREN

KM praktijk	Kennisdoel	Kennisdomein
Leren van projectervaringen	Kennisdeling, kennisopbouw	technische en sociale kennis
Vakbijeenkomsten	Kennisdeling	technische kennis

De selectie van KM praktijken die voor invoering in aanmerking kwamen, is als volgt verlopen. Bij de 1<sup>e</sup> heidesessie van het project KM is besloten, een onderscheid te maken tussen KM praktijken waarbij het van belang is een centrale (generieke) invoeringsstrategie te hanteren en KM praktijken waarbij een decentrale invoeringsstrategie te verkiezen is. Ook werd ervoor gekozen, zes deelprojecten te starten die zich op diverse plaatsen in de organisatie via een decentrale selectie van KM praktijken konden richten op de lokale KM behoefte.

Centraal besluit men geen resource management KM praktijken te selecteren omdat elders in de IT organisatie mensen zich al aan het buigen zijn over de verbetering van het HRM beleid van de organisatie. Ook is men huiverig, maatregelen gericht op het veranderen van de organisatiecultuur op zich te nemen. Maatregelen gericht op aanpassingen van de organisatiestructuur werden – gezien de reorganisatie die net had plaatsgevonden – ook niet als wenselijk gezien. De KM praktijken die zo op centrale wijze voor invoering werden geselecteerd, zijn:

1. Een kennisinfrastructuur, gebaseerd op Lotus Notes en/of intranet;
2. Een kennis- en expertise informatiesysteem (of *competence finding facility*).

De selectie van decentrale KM praktijken werd gedelegeerd aan zes verschillende deelprojectleiders. Overwegingen bij de selectie van KM deelprojecten of kennisdomeinen zijn, dat zij ‘gemiddeld belangrijk’ moeten zijn, omdat de zeer belangrijke kennisdomeinen te zeer onder commerciële druk staan om mee te experimenteren. Er werd geselecteerd op de haalbaarheid van de KM ambitie en de verwachtingen over het niveau van betrokkenheid van het lokale middelmanagement. Vanaf de zomer 1997 tot het voorjaar 1998 werden deze zes KM pilots ontworpen en ingevoerd. De deelprojecten kregen de beschikking over de hierboven staande inventarisatie van alternatieve KM praktijken, en er werd gevraagd te onderzoeken via welke organisatorische of technische oplossingen KM in het domein kan worden ingevoerd. De globale inhoud van deze deelprojecten wordt weergegeven in tabel 3.9. De verschillende deelprojecten worden beschreven in bijlage I (met uitzondering van Windows NT wegens het ontbreken van informatie).

TABEL 3.9 PROFIEL VAN KM DEELPROJECTEN

Deelproject	Kernprobleem	KM doel	Geselecteerde KM praktijken
Call center ondersteuning	Onvoldoende beslissingsinfo	Info op juiste plaats en tijd Communicatie	Kennisbank met info over samenhang en afhankelijkheid systemen Vakbijeenkomsten Interne stages en bedrijfsbezoeken Aanstelling (locale) KM manager
Strategische Project Managers	Slecht functioneren SPM	Leren en kennisdelen stimuleren	Vakbijeenkomsten Kennisbank voor SPM's Werkdomein SPM's in kaart brengen
Database-specialisten	Employability specialisten	Kennisverbreding specialisten	Kennisbank met info over expertisegebied Opleidingen Coaching en training on the job Recepten voor veel voorkomende taken Vakbijeenkomsten
Kernsystemen	Informatie-huishouding	Kennis deelbaar maken	Kennisbank over de kernsystemen
Lijnmanagers	Overbelasting lijnmanagers	Kennis deelbaar maken	Kennisbank voor Lijnmanagers HRM kennisbank voor medewerkers Vakbijeenkomsten
Windows NT	Onvoldoende kennis in huis, grote urgentie	Kennis opbouwen	----- (geen informatie beschikbaar)

Gedurende de looptijd van het project werden de gekozen KM praktijken zowel op lokaal als op generiek niveau verder uitgewerkt. Bij de kennisinfrastructuur werd veel tijd besteed aan de technologiekeuze. Doordat ook in de IT organisatie een intranet werd uitgerold, werd er uiteindelijk besloten bij deze ontwikkeling aan te sluiten. Het KM project realiseerde op het intranet een kennisbank, die qua opzet een voorbeeld moest zijn voor de rest van de organisatie. Daarnaast richtte het KM project zich op het realiseren van blauwdrukken en richtlijnen voor de beheerorganisatie van de kennissites en op de KM inhoudelijke ondersteuning van groeperingen die zelf een kennissite in het leven wilden gaan roepen. Bij de realisatie van het Kennis- en Expertise Informatie Systeem bleek het grootste probleem te zijn, dat binnen de Succes Bank al een zestal vergelijkbare systemen ontwikkeld werden of waren. Er werd daarom afgezien van het ontwikkelen van een zevende systeem, maar besloten om de IT organisatie voor te dragen als pilot voor een nog in te voeren HRM systeem en zo aan te sluiten bij een Succes Bank brede ontwikkeling.

Zoals uit de IT invulling van de generiek geselecteerde KM praktijken, en uit tabel 3.9 blijkt, werd er voornamelijk voor een IT gerichte invulling van KM gekozen. Al in de zomer van 1997 ontstond er twijfel over deze beperkte invulling die aan KM werd gegeven. Om deze twijfels te adresseren, werd vervolgens met de stuurgroep KM een (2e) heidesessie georganiseerd. Bij deze bijeenkomst werden alle denkbare KM praktijken besproken en werden er enkele extra KM praktijken geselecteerd die zowel belangrijk gevonden worden als tot de verantwoordelijkheid van het projectteam Kennismanagement worden gerekend. Deze nieuw geselecteerde (generieke) KM praktijken waren:

3. Kennisdeling en -opbouw opnemen in het beoordelings- en beloningssysteem;
4. Leren van projectervaringen;
5. Aansluiting informatiebestanden.

Omdat deze KM praktijken niet direct (gedurende de resterende onderzoekstijd) gekoppeld werden aan een uitvoeringsorganisatie, zijn er slechts enkele aanwijzingen beschikbaar of en in hoeverre deze KM praktijken ook tot invoering zijn gebracht. De *aansluiting van informatiebestanden* op het intranet en het technisch mogelijk maken dat vanaf alle werkplekken tot deze bestanden toegang kan worden verkregen werd in het najaar van 1997 al geaccordeerd en werd in samenwerking met het projectteam intranet tot uitvoering gebracht. Verdere discussie over *de inclusie van kennisdeling en kennisopbouw in het beoordelings- en beloningssysteem* bracht naar voren dat dit moest worden gezien als een te ontwikkelen onderdeel van het personeelsbeleid van de Succes Bank als geheel, waarbij een alleengang van de IT organisatie niet wenselijk was. Ongeveer gelijktijdig, in het najaar van 1997, werd elders in de Succes Bank door de personele divisie een sterke aanpassing van het personeelsbeleid van de Succes Bank aangekondigd<sup>16</sup>, waarbij ook kennismanagement en een aanpassing van het beloningssysteem werd aangekondigd. Verondersteld kan worden, dat op middellange termijn deze KM voorziening zal worden gerealiseerd. Het *organiseren van het leren van projectervaringen* is al vaker in de geschiedenis van de IT organisatie voorgesteld, onder meer door het afdwingen van het schrijven van projectevaluaties. Door de bureaucratische aanpak hiervan in het verleden, bestaat in brede lagen van de IT organisatie weerstand om dit onderwerp nog eens bij de kop te nemen. Formeel is deze taak al belegd bij de zogenaamde projectoffices (die informatie over doorlooptijd en kosten van projecten verzamelen), maar deze kunnen hieraan door onderbezetting geen gevolg geven. De veronderstelling is, dat deze ongunstige uitgangssituatie ervoor zal zorgen dat deze KM praktijk niet op korte termijn van de grond zal komen.

### 3.2.4 De KM invoering

De wijze van KM invoering werd ontwikkeld tijdens de al eerder genoemde 1<sup>e</sup> heidesessie, onder leiding van het projectmanagement. Bij deze bijeenkomst werd de veranderstrategie, de invoeringsorganisatie en de veranderaanpak in hoofdlijnen vastgesteld. Gaandeweg werden er door opgedane ervaringen en voortgeschreden inzicht op punten nog bijstellingen gedaan. Het projectmanagement stelde niet op voorhand een interventieplan op, de interventies die plaatsvonden kwamen ad hoc tot stand. De wijze van invoering kan als volgt omschreven worden.

#### Veranderstrategie

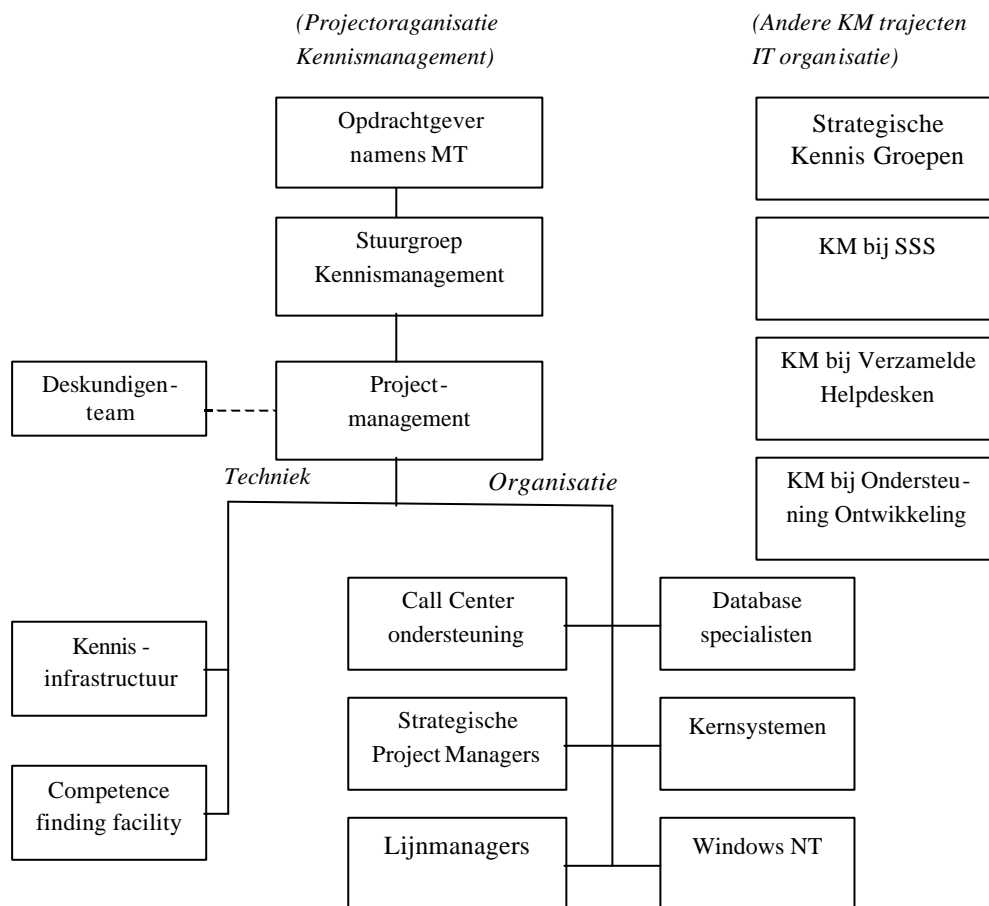
De veranderstrategie ten aanzien van kennismanagement die in de IT organisatie werd gehanteerd, kan worden beschouwd als de uitkomst van een kruisbestuiving van twee visies op veranderen. Het eerste idee dat ten grondslag lag aan de invoeringsbenadering van kennismanagement, was dat de invoering van kennismanagement en de invoering van een automatiseringsproject niet principieel van elkaar verschillen. Vanuit deze gedachte werd ervoor gekozen KM via een projectorganisatie te realiseren en om vooral op tijdlijnen en

---

<sup>16</sup> Zie voor dit nieuwe HRM beleid Hoofdstuk 4, Stem 2 'Reflectie over de organisatie. de ontwikkelingen bij de Succes Bank', pg. 268.



kosten van KM te sturen. Het tweede dominante idee dat ten grondslag lag aan de invoeringsbenadering van kennismanagement, was het idee dat de invoering van kennismanagement als een proces van organisatieleren moest worden beschouwd. Vanuit deze gedachte werd ervoor gekozen het project KM te beschouwen als een experiment dat (mede) tot doel had over kennismanagement te leren. Het is vanuit deze optiek van belang, niet centraal en op voorhand te kiezen voor een bepaalde KM invulling, maar om de ruimte te creëren om lokaal aan KM invulling te geven. Sturing kan plaatsvinden door kennis aan te leveren en door leerprocessen van individuen en groepen te faciliteren.



FIGUUR 3.1 INVOERINGSORGANISATIE KENNISMANAGEMENT

De veranderstrategie waarvoor uiteindelijk werd gekozen, kan worden omschreven als een mix van beide veranderopvattingen. Er werd besloten, een onderscheid te maken tussen KM praktijken waarbij het van belang is een centrale (generieke) regievoering te hanteren en KM praktijken waarbij een decentrale regievoering te verkiezen is. Omdat de IT voorzieningen voor KM centraal zullen worden geadresseerd, werd er voor deze activiteiten

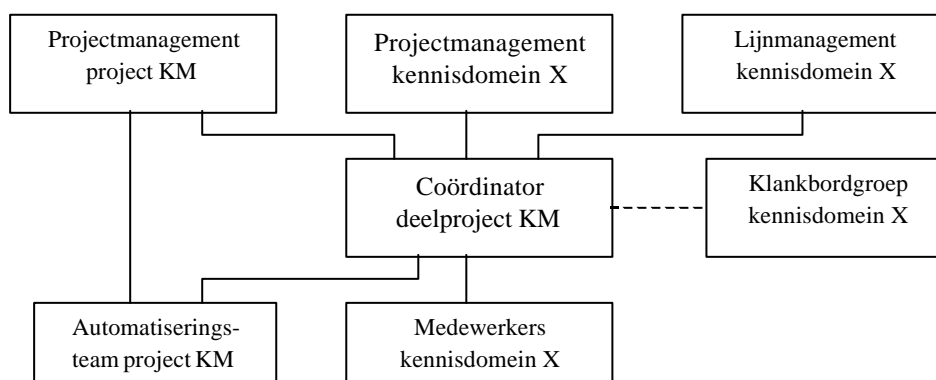
een projectsgewijze vorm van aansturing gekozen. Ook werd ervoor gekozen, zes deelprojecten te starten die zich op diverse plaatsen in de organisatie via een decentrale selectie van KM praktijken en een naar eigen inzicht vast te stellen veranderstrategie konden gaan richten op de lokale KM behoefte.

### Invoeringsorganisatie

De KM invoeringsorganisatie waarvoor wordt gekozen, kan als volgt omschreven worden (zie ook figuur 3.1).

De *opdrachtgever* van het project KM is tevens de vertegenwoordiger van de cliëntorganisatie 'IT organisatie' die van de vruchten van deze KM interventie moet gaan profiteren. In de *stuurgroep* van het project KM hebben alle voor kennismanagement relevante groeperingen binnen de IT organisatie zitting. Naast de opdrachtgever van het project Kennismanagement hebben in de stuurgroep zitting: de SPM (*strategische project manager*) Kennismanagement die het onderwerp kennismanagement in zijn portefeuille heeft en tevens project manager Techniek van het project is, een vertegenwoordiger namens de Chefs Lijn Managers en het directoraat Ontwikkeling Zakelijke Markt, de Kundemanager, iemand namens de Strategieafdeling Strategische Systemen, een Project Manager van Ontwikkeling Buitenland, iemand uit het managementteam van de Verzamelde Helpdesken (waar een onafhankelijk KM traject gaande is) en het Hoofd Staf.

Het *projectmanagement* bestaat uit een projectmanager Organisatie en een projectmanager Techniek, een projectleider Techniek en een projectleider Organisatie (die 'boven' de projectleider Techniek staat). Ook ikzelf mag mij als KM deskundige tot het projectmanagement rekenen. Het projectmanagement laat zich af en toe adviseren door een *deskundigenteam* van interne en externe KM en/of veranderdeskundigen. De realisatie van de kennisinfrastructuur staat onder aansturing van de projectleider Techniek, de realisatie van de competence finding facility staat onder aansturing van de projectleider Organisatie. De projectleider Organisatie is bovendien ook verantwoordelijk voor de communicatie en afstemming met de coördinatoren van de *zes KM deelprojecten*. Per deelproject wordt er een invoeringsorganisatie opgezet. De invoeringsorganisatie van een willekeurig KM deelproject wordt weergegeven in figuur 3.2.



FIGUUR 3.2 INVOERINGSORGANISATIE V/E DEELPROJECT KM

Niet alle KM activiteiten in de IT organisatie vielen onder de centrale regie van de projectorganisatie Kennismanagement. Een viertal KM trajecten binnen de IT organisatie vonden gelijktijdig plaats naast het project KM, maar hadden een onafhankelijk verloop. Wel werd op verschillende manieren contact met deze KM trajecten onderhouden. Zo werd de sponsor van het KM traject bij de Verzamelde Helpdesken en de trekker van de Strategische Kennis Groepen in de stuurgroep van het project KM gevraagd. De trekker van het KM traject bij Ondersteuning Ontwikkeling behoorde tot het verantwoordelijk lijnmanagement voor het KM deelproject 'Databasespecialisten'. Tot slot werd de projectleider van het KM traject 'KM bij SSS' aan het einde van de onderzoeksperiode als KM deskundige medewerker bij het project KM betrokken.

### Problemen bij projectuitvoering

De uitvoering van het project KM verliep zeer moeizaam. Hieronder worden enkele problemen besproken waar men bij de projectuitvoering tegenaan liep.

- Technologische voorzieningen

Veel tijd en aandacht is gegaan naar het kiezen voor en het ontwikkelen van de juiste technologische voorzieningen. Eerder gemaakte keuzen en opzetten werden enkele keren geheel herzien, waarna uiteindelijk gekozen werd voor twee reeds bestaande systemen (intranet en HR Access) die al in de Succes Bank aanwezig zijn. Hierdoor is veel aandacht en doorlooptijd verloren gegaan.

- Problemen met tijd en capaciteit

Het project KM werd gelijktijdig uitgevoerd met de projecten rondom het jaar 2000 en de komst van de EURO. Doordat deze projecten een zeer hoge prioriteit hadden en deels concurrerend waren in de aanvraag van capaciteit, lukte het diverse deelprojecten niet, om tijdig en in voldoende mate aan de benodigde capaciteit te komen om hun plannen te realiseren. In december 1997 loopt het conflict hierover zo hoog op, dat het projectmanagement besluit over te schakelen op zeer expliciete macht-dwang tactieken [Chin & Benne, 1969] om de benodigde capaciteit af te dwingen. *Ook het KM automatiseringsteam had te lijden onder een tekort aan ontwikkelcapaciteit.* De kwaliteit van het uiteindelijke automatiseringsteam liet daarom te wensen over. De gerealiseerde kennisbank en de kennissite voor de verschillende deelprojecten kwamen mede daardoor zeer langzaam tot stand en waren van lage kwaliteit. Hierin kwam pas verbetering toen in januari 1998 een team externe ontwikkelaars aan het werk ging. De *hoge werkdruk* in de IT organisatie speelde ook een rol bij de beschikbaarheid van coördinatoren en de projectleiding die ook slechts een beperkte tijd voor dit project beschikbaar hadden. In diverse deelprojecten werden medewerkers gevraagd, een bijdrage te leveren aan het vullen en onderhouden van de kennissite. Er werd verwacht dat deze bijdrage op basis van vrijwilligheid, tussen de bedrijven door, wel geleverd kon worden. Medewerkers moeten echter hun *tijdsbesteding middels een urenregistratie verantwoorden*, maar kregen voor deze KM activiteiten meestal geen toestemming om 'uren te schrijven'. Gevolg was, dat deze input van medewerkers nauwelijks tot stand kwam.

- Regiefouten

De projectactiviteiten hadden aanvankelijk te kampen met *een te strakke regie*. Zo werden de centrale activiteiten en de decentrale activiteiten bij aanvang van het project niet los van elkaar aangestuurd, maar werden zij volgtijdelijk van elkaar afhankelijk gemaakt (zij moesten op elkaar wachten). De start van de deelprojecten KM en het technische traject werd uitgesteld tot ná het uitkristalliseren van de discussies over de mogelijke inhoud van KM op centraal (project) niveau. Op deelprojectniveau moest deze discussie bij wijze van voorstudie voor het deelproject echter ook nog worden gevoerd, waardoor er vertraging optrad. Een gevolg van het langzaam van start gaan van het technische traject was, dat de KM kennisbank nog in ontwikkeling was toen de verschillende deelprojecten hem al in gebruik wilden nemen. Sommige deelprojecten werden daardoor gedwongen zich uitgebreid in technologische kwesties te verdiepen, terwijl andere deelprojecten lang op de realisatie van 'hun' kennisite moesten wachten, met een verlies aan momentum als gevolg. De wijze van aansturing van deelprojecten werd als paradoxaal ervaren. Het projectmanagement wilde in de ogen van de deelprojecten als het ware van twee walletjes eten: enerzijds leverden ze geen expliciete doelstellingen en de benodigde capaciteit en politieke ondersteuning, anderzijds werd wel van de deelprojecten verwacht dat zij zich conformeerden aan de KM opvatting en de tijdlijnen van de centrale KM projectorganisatie. Hierdoor ontstonden diverse conflicten. De projectorganisatie KM werd gedwongen te kiezen: óf de deelprojecten zijn vrij in de manier waarop en het tempo waarmee zij aan KM inhoud geven óf de deelprojecten moeten een expliciete opdracht en mandaat van het centrale KM projectmanagement ontvangen.

- Ontbreken van inhoudelijke sturing

Het management van het project KM had ervoor gekozen *geen concrete doelstellingen* te formuleren bij de voorbereidingen of het opzetten van het project KM. Er werd alleen expliciet gekozen voor de realisatie van een kennisinfrastructuur. Het doel wat men daarmee wilde nastreven werd echter in het midden gelaten. Bij de definiëring van het project KM werd er gekozen voor enkele kennisdomeinen. De keuze voor de precieze doelstelling die binnen elk domein zou moeten worden gerealiseerd, werd ook niet van hogerhand gespecificeerd, maar werd aan de verschillende domeinen overgelaten. *De beperkingen waarbinnen de coördinatoren moesten opereren, was van invloed op het soort KM praktijk dat werd geselecteerd*. Omdat de coördinatoren over het algemeen de rang van (maximaal) projectleider hadden, was het voor hen niet mogelijk de organisatiewijze, de managementstijl of het personele beleid van hun eigen afdeling te bekritisieren omdat dat de verantwoordelijkheid van hun directe baas was. De door de deelprojecten geformuleerde *doelstellingen* werden in veel gevallen door de stuurgroep, door buitenstaanders en uiteindelijk door het MT *bekritiseerd als te beperkt of te technisch van insteek*. Door het uitblijven van uitspraken over de doelstellingen van KM, *bleef gedurende de hele looptijd van het project de discussie* over de doelstellingen en aanpak van KM *gaande*. Dit veroorzaakte disfunctionele verwarring, gebrek aan overzicht en conflicten.

- Geen mogelijkheid tot leren over KM

Zowel over de doelstellingen als over de aanpak van KM werd onvoldoende nagedacht. Hierover bleef discussie bestaan en regelmatig werden nieuwe activiteiten opgestart of traden koerswijzigingen op. Dit had een grote verwarring binnen de projectorganisatie tot gevolg. Een projectorganisatie biedt ook geen ruimte om te leren van opgedane ervaringen. Een tussentijdse evaluatie zou immers eerder gemaakte keuzes ter discussie stellen en

daardoor minder eenduidigheid veroorzaken, in plaats van meer. *De projectorganisatievorm stond dus haaks op de verandervisie van KM als organisatorisch leerproces.* KM werd bovendien alom intellectueel moeilijk gevonden. De algemene bevinding was, dat KM een behoorlijk lange inleertijd vergt voor iedereen die zich er mee bezig houdt. De KM betrokkenen hadden daardoor problemen KM uit te leggen aan organisatieleden die zich niet in KM verdiept hebben. Er werd door het projectmanagement niet of nauwelijks voorzieningen aangeboden (b.v. inleertijd, een opleiding, discussiebijeenkomsten) om dit opleidingsprobleem te adresseren.

- **Projectsgewijze aanpak problematisch**

Bij de realisatie van KM is er gekozen voor een projectsgewijze aansturing. Deze vorm van aansturing was niet optimaal. Bij aanvang van het project KM was er *onduidelijkheid* over de inhoud van KM én de doelstellingen die het management ten aanzien van KM heeft. Een projectorganisatie veronderstelt echter duidelijkheid over beide. De deelprojecten besteedden een groot deel van hun tijd aan voorstudie, discussiebijeenkomsten en onderhandelingen over de inhoud van de op te zetten KM praktijk. Omdat ook op centraal niveau al veel tijd aan voorstudie, discussiebijeenkomsten en onderhandelingen was besteed, en men hoopte via een projectorganisatievorm snel tot uitvoering over te gaan, viel de tijd en moeite van deze activiteiten tegen. Een *projectorganisatie kan niet de 'staande organisatie' aansturen*. Voor het project KM was het bijvoorbeeld niet mogelijk de Resource Management praktijk te bekritisieren, omdat dat immers de verantwoordelijkheid van Lijnmanagers was. KM projectgewijs aansturen, zorgt voor een *onduidelijke verantwoordelijkheidsverdeling* (zie ook figuur 3.2). Ontwikkelde voorstellen moeten *vele schakels* passeren, wat de mate van innovativiteit van deze voorstellen niet bevordert. Bij problemen is het onduidelijk wie verantwoordelijkheid moet nemen, ze op te lossen. Ook dit was een belangrijke bron van vertraging. Ten slotte werd er geconstateerd, dat er zo een *zeer ongunstige verhouding tussen 'aansturingsinspanning' en beoogde en gerealiseerde baten* van de KM activiteiten. Bovenstaande bevindingen hebben tijdens de loop van het project de *discussie doen ontstaan over de wenselijkheid van een 'programmawijze' aansturingsvorm*. Ook deze discussie zorgde eerder voor meer, dan voor minder verwarring.

- **Complexiteit en slechte communicatie**

Bij het projectmanagement ontbrak inzicht en overzicht in het project, waardoor er onderling diverse conflicten ontstonden. Door de vele parallelle activiteiten ontbrak de tijd om overzicht te creëren of op één lijn te komen. Dit leidde ook tot conflict tussen de stuurgroep en het projectmanagement. Coördinatoren hadden te maken met tegenstrijdige of niet realistische eisen. Ze werden regelmatig sterk dwingend aangestuurd, maar tegelijkertijd slechts beperkt in hun eigen werk ondersteund. Het project KM kon geen duidelijke koers naar de buitenwereld communiceren, dus werd er besloten maar helemaal niet met de rest van de organisatie te communiceren. Coördinatoren hadden mede hierdoor last van een sterk onbegrip vanuit hun lokale omgeving.

### **Bijstelling van de veranderstrategie**

De onvrede over de beperkingen van de projectgewijze aanpak van KM heeft zich tijdens de projectuitvoering vertaald in een discussie over programmamanagement. Programmamanagement is een aansturingsvorm waarmee doelstellingen van een meer

continue karakter kunnen worden gerealiseerd, zoals de KM praktijken gericht op het verbeteren van de HRM praktijk, de organisatiecultuur of de organisatiestructuur. Voor de wenselijkheid van programmamanagement wordt advies ingewonnen bij het deskundigenteam en bij diverse consultants. Dit levert niet direct een bevredigend resultaat op.

Aan het eind van het onderzoek (februari 1998) wordt aan het managementteam van de IT organisatie een voorstel voor het initiëren van een KM programma gedaan. Dit voorstel wordt niet overgenomen. Wel worden de problemen verbonden aan de projectaansturing van KM onderkend. Er wordt besloten, dat in de toekomst de autonomie van KM deelprojecten (die ontworpen zullen worden binnen afdelingen) niet ter discussie zal worden gesteld, maar dat het centrale KM project zich zal toeleggen op het op professionele wijze ondersteunen van inspanningen in KM deelprojecten (door het aanreiken van een *toolkit* met kennisbankmodules, waarmee snel een kennissite kan worden gerealiseerd, en door het aanbieden van procesmatige ondersteuning om de KM behoefte en het KM ontwerp zo snel en goed mogelijk op tafel te krijgen).

#### Een vergelijking met andere KM trajecten binnen de IT organisatie

Hoe uniek waren nu de problemen waartegen men aanliep bij de uitvoering van het KM-project? In hoeverre is dit project nu beter of slechter aangepakt dan een gemiddelde KM-interventie in deze organisatie? Om hier uitspraken over te kunnen doen, wordt hieronder het KM project vergeleken met de vier andere KM-trajecten binnen de IT organisatie. Het profiel van deze trajecten wordt weergegeven in tabel 3.10. De andere KM trajecten zijn beschreven in bijlage II.

TABEL 3.10 PROFIEL KM-TRAJECTEN

KM traject	Probleem	KM doel	Scope <sup>17</sup>	KM aanpak	Resultaten
Project KM	Informatie-organisatie IT organisatie	Kennis benutten KM verkennen	80/ 500	Kennisbank Deelprojecten Workshops	KM awareness KM blauwdruk KM support -organisatie
Strategische Kennis Groepen	Laag kennisniveau nieuwe IT	Kennis -ontwikkeling nieuwe IT	20/ 2000	Streven formele inbedding SKG's SKG definiëren	Geen. SKG's komen niet van de grond
KM bij SSS	Beleid KM	KM-kennis -ontwikkeling en coalitie-vorming	15/50	Coalitievorming KM initiatieven steunen KM helpdesk	beleidsrapport KM database awareness
Verzamelde Helpdesken	Gebrekkige informatie organisatie	Kennis benutten	5/250	Informatie organisatie door staf + communicatie	Goede, veelgebruikte site

<sup>17</sup> Scope wordt uitgedrukt in KM uitvoerders/doelgroep. Dus bijvoorbeeld Verzamelde Helpdesken: 5 mensen hebben zich bezig gehouden met de informatieorganisatie rondom het werk van 250 mensen.

KM traject	Probleem	KM doel	Scope <sup>17</sup>	KM aanpak	Resultaten
Ondersteuning Ontwikkeling	Professionaliteit afdeling	Kwalificatie - ontwikkeling OO	1/80	Onderkennen kennisteams	Kennis - groepen Helpdesk Bureaucratie

Afgemeten aan de *resultaten*, heeft het project KM het beter gedaan dan de andere KM trajecten. Het project KM heeft niet alleen een kennisbank, maar ook een structuur neergezet die andere organisatiegroeperingen in staat stelt hun informatiehuishouding te organiseren. Ook is er door het project een grote en continue bewustzijn van het verschijnsel KM ontstaan. Het *kernprobleem* dat geadresseerd wordt, de informatieorganisatie, is voor de efficiëntie en effectiviteit van de IT organisatie een zeer relevant probleem. Deze relevantie staat ter discussie bij het traject KM bij SSS, maar ook bij het traject SKG's en zelfs bij Ondersteuning Ontwikkeling. De omvang of *scope* van het project KM heeft een gunstige verhouding. Er zijn behoorlijk wat mensen (+/- 80) bij de realisatie van het traject betrokken om over organisatie rondom het idee KM te kunnen spreken. De verhouding 80/500 suggereert dat de feitelijk verrichte activiteiten dicht bij het dagelijks werk van de doelgroep terechtgekomen is. De *aanpak* van het project KM is adequaat voor wat betreft de ontwikkelde politieke betekenis van het project, het realiseren van activiteiten van voldoende toegevoegde waarde, de integratie in het handelen van de staande organisatie en de bereikte continuïteit van het fenomeen KM. Negatief is de slechte communicatie binnen en rondom het project KM, de lange tijdlijnen en de balans tussen inspanningen en baten. Noch het SSS KM als het SKG traject is in staat geweest activiteiten van voldoende toegevoegde waarde te genereren, of om activiteiten te ontplooiën die geïntegreerd worden in het handelen van de staande organisatie, hoewel beide trajecten communicatief en politiek gunstig gehandeld hebben. Het traject Verzamelde Helpdesken onderscheidt zich in positieve zin op de criteria communicatie, tijdlijnen, activiteiten van voldoende toegevoegde waarde en continuïteit. Door de ongunstige scopeverhouding (een kleine staf organiseerde de informatiehuishouding voor de gehele divisie) is de integratie van KM in het handelen van de staande organisatie een minpunt. De aanpak van Ondersteuning Ontwikkeling kenmerkte zich door een formalistische, communicatief en politiek onverstandige benadering. Hoewel op die manier de tijdlijnen en de continuïteit gewaarborgd werd en de kennisteams geïntegreerd werden in het handelen van de staande organisatie, is de toegevoegde waarde (een verbetering van de professionaliteit) eerder in negatieve, dan in positieve zin veranderd.

### 3.2.5 Evaluatie van de KM interventie

Voor het vaststellen van de resultaten van KM is geen expliciete meting verricht, bijvoorbeeld ten aanzien van verbeteringen van het prestatieniveau van de IT organisatie. Een directe causale relatie tussen KM en het prestatieniveau van de IT organisatie ontbreekt immers, omdat er tal van processen en factoren dit prestatieniveau mede beïnvloeden. In deze paragraaf worden de resultaten van KM daarom alleen in kwalitatieve zin besproken, door een bespreking van de waarneembare positieve en negatieve effecten van KM. De beoordeling vindt plaats op basis van mijn eigen kennis van en inzicht in deze interventie. Dit oordeel is een integratie van de bevindingen van een tussentijdse evaluatie door de deelprojectleiders in het najaar van 1997, de eindevaluatie van het fenomeen KM door het projectmanagement in het voorjaar van 1998 en enkele exitinterviews met contactpersonen.

De kwaliteit en het succes van de KM interventie wordt afgemeten aan de relevantie van de KM interventie, de kwaliteit van de analyse, het ontwerp en de invoeringsstrategie, en de behaalde resultaten (zie ook tabel 2.1).

Hoe zinvol en verstandig was de keuze voor een KM interventie door het management van de IT organisatie? Deze beslissing wordt in de IT organisatie nagenoeg organisatiebreed positief gewaardeerd. Er is een algemene overtuiging dat KM in potentie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de kwaliteit en de performance van de organisatie. Deze overtuiging leeft zo sterk en zo algemeen, dat bij de beslissing van het managementteam over het vervolg van KM, een lid van het managementteam zich bijna verontschuldigt wanneer hij kritische kanttekeningen plaatst bij het nut en de wenselijkheid van KM. Bij de tussentijdse evaluatie wordt geuit, dat het bezig zijn met KM door medewerkers wordt gezien als een positieve symbolische daad, die laat zien dat het management de kwaliteit van de interne organisatie belangrijk vindt.

Toch zijn er wel vraagtekens te zetten bij de wenselijkheid van KM voor de IT organisatie. Gedurende de onderzoeksperiode zijn de perspectieven van de IT organisatie in ongunstige zin veranderd. In 1995 speelde de IT organisatie nog een centrale rol in het ontwikkelen van de IT strategie voor de Succes Bank. Aan het einde van de onderzoeksperiode (begin 1998) is de IT organisatie deze belangrijke positie kwijtgeraakt. Ze is daarmee tevens een belangrijke legitimatie voor KM activiteiten kwijtgeraakt. In 1996 waren de kennisproblemen voortkomend uit de 'spagaat' van de IT organisatie om enerzijds de installed base te onderhouden en anderzijds flexibel en innovatief in te springen op ontwikkelingen in de IT een belangrijk motief voor KM. Sindsdien praat de IT organisatie nog slechts zeer beperkt mee op strategisch niveau in de Succes Bank, is de IT organisatie definitief het monopolie op IT expertise kwijtgeraakt, en zijn er ten minste twee ingrijpende, strategisch belangrijke en IT gedreven Succes Bank brede organisatie-ingrepen geweest waarbij de IT organisatie een marginale rol speelde. In 1998 moet de IT organisatie – enigszins overdreven gesteld - beschouwd worden als de 'onderhoudsmonteur' van de Succes Bank. Van de IT organisatie wordt bij de onderhouds-, beheer-, integratie- en ondersteuningsactiviteiten snelheid, betrouwbaarheid en klantgerichtheid verwacht. Prestatiecriteria als flexibiliteit en innovativiteit zijn naar de achtergrond geschoven. Of voor een organisatie met deze identiteit KM de aangewezen verbeterroute is, is maar de vraag. De beantwoording van deze vraag hangt samen met de definitie die van KM wordt gegeven, en de mate waarin met KM wil reserveren voor toepassing in kleine, vernieuwende en/of kennisproducerende organisaties.

Hoe grondig werd het probleem KM geanalyseerd, en in welke richting werd de oorzaak van de problemen gezocht? Er kan worden geconstateerd, dat er vrij frequent over de KM problemen in de IT organisatie is gesproken, en dat tal van kennisproblemen van de IT organisatie ter tafel zijn gekomen. De analyse is voor het grootste deel blijven steken in probleeminventarisaties en er is niet systematisch en expliciet stilgestaan bij de oorzaken van de gestelde problemen. Een uitzondering hierop vormde de 1<sup>e</sup> workshop KM. Hierbij kwam aan het licht dat de problemen ten aanzien van kennisdeling, kennisgebruik en kennisopbouw in de IT organisatie in ieder geval ten dele voortkomen uit de organisatievorm, de beheersingssystemen in de organisatie, de organisatiecultuur en de tijdsdruk in de organisatie. De kwaliteit van deze analyse blijkt uit het feit dat bij de



uitvoering van het project KM tegen vergelijkbare problemen is aangelopen (zie tabel 3.11).

TABEL 3.11 PARALLELEN TUSSEN KENNISPROBLEMEN EN PROJECT-PROBLEMEN

<b>Kennisprobleem</b>	<b>Achterliggende oorzaak</b>	<b>Probleem bij projectuitvoering</b>
Not Invented Here Niet klantgericht Geen netwerk	Technocratie Isolatie	Zeer veel tijd besteedt aan technische invulling KM Invulling KM niet in overeenstemming met wensen management + klanten
Eilanden van kennis Geen afstemming van initiatieven Communicatieproblemen	Door bureaucratie verkokerde organisatie	Autonomie deelprojecten Geen communicatie of leren tussen deelprojecten Geen afstemming KM project met andere organisatieontwikkelingen Communicatieproblemen in projectteam Onvoldoende communicatie over het project KM naar rest IT organisatie
Onvoldoende expertise in huis Eenzijdige nadruk traditionele IT kennis Veel inhuur	Disfunctioneel functiehuis Geen aandacht voor kwalificatieontwikkeling medewerkers	Onvoldoende intranetdeskundigen beschikbaar Onvoldoende sociaal vaardige medewerkers beschikbaar Inhuur externen
Te druk om te leren	Systeem van urenverantwoording Slechte prioriteitenstelling Ongelijke spreiding werklast	Capaciteitsproblemen project Medewerking aan deelprojecten loopt spaak door noodzaak urenverantwoording Onvoldoende prioriteitenstelling binnen KM project Overbelast projectmanagement, onderbezette projectmedewerkers
Geen leerhouding	Arrogantie Cultus van daadkracht en autonomie	Aanbod aan KM en veranderexpertise niet gebruikt Keuzeproblemen projectmanagement door onvoldoende inzicht in KM Geen KM opleidingsprogramma
Vindbaarheid en toegankelijkheid (interne) informatie	Geen informatieorganisatie Need to know principe	Informatie <i>overload</i> binnen project Geen informatie over 'Windows NT'-deelproject Geen informatie over andere organisatie ontwikkelingsactiviteiten
Vindbaarheid experts	Complexiteit en onoverzichtelijkheid organisatie	Expertregistratie onsuccesvol Project KM complex en onoverzichtelijk

Werden er voor de ontwikkeling van de KM aanpak voldoende alternatieve oplossingsstrategieën overwogen? Uit de tabellen 3.2 t/m 3.8 kan worden geconstateerd dat er een brede waaier van mogelijke KM praktijken aan de orde is gesteld. Er viel dus genoeg te kiezen. Maar werd er een verstandige selectie uit de beschikbare alternatieven gemaakt? Door het verantwoordelijk management wordt van meet af aan ingezet op een IT gebaseerde KM invulling. Ook in de deelprojecten is een IT gerichte invulling van KM dominant. Dit valt niet goed te begrijpen vanuit het licht van de geconstateerde kennisproblemen in de IT organisatie, die suggereerden dat culturele en HRM KM praktijken zeker ook in de rede gelegen zouden hebben. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in de vormgeving van het ontwerpproces, waarbij de keuze voor KM praktijken ten dele werd overgelaten aan KM coördinatoren. De selectie van KM praktijken is door deze procedure sterk beïnvloed: coördinatoren konden door de beperkingen van hun organisatorische positie slechts op beperkte schaal activiteiten voorstellen. De houding van het management is hierin nogal paradoxaal te noemen: enerzijds worden er grote verwachtingen geuit ten aanzien van de invulling van KM, anderzijds wordt er alleen direct aangestuurd op een IT invulling van KM en wordt het decentrale keuzeproces in de praktijk gesteund door de condities (kennis, politieke steun, budget) te realiseren die nodig zijn om aan deze bredere invulling van KM handen en voeten te geven. Dat deze houding vaker voorkomt valt ook af te lezen aan het verloop van het KM traject Strategische Kennis Groepen (zie bijlage II). De invulling die op deze manier aan KM wordt gegeven ligt hierdoor grotendeels in lijn met de bestaande organisatieopvatting. De levensvatbaarheid daarvan blijkt uit het feit dat dit aspect van KM ook na het einde van de onderzoeksperiode verder werd uitgebouwd, ondersteund door een aangepaste veranderstrategie. Naast de kennisinfrastructuur worden er op bescheiden schaal ook vernieuwende richtingen ingeslagen. De leerbijeenkomsten van de SPM's is zo'n richting, waarbij openlijk gewerkt wordt aan de professionalisering van de SPM's door het leren van elkaar.

Is er voor een werkzame invoeringsstrategie gekozen? Veranderkundig gezien werd de KM interventie gekenmerkt door de afwezigheid van eenheid en richting. Er werd geen centrale KM doelstelling vastgesteld, de keuze voor KM praktijken werd zowel op centraal als op decentraal niveau gemaakt en er werd een mix van veranderstrategieën en verandertactieken gebruikt. Ten dele werd hierbij een welbewuste lijn van handelen gevolgd, in lijn met de beoogde culturele verandering in de gehele Succes Bank<sup>18</sup>. Voor een ander deel was er sprake van een gedwongen keuze. De projectorganisatievorm was met de reorganisatie tot verplichte organisatievorm voor alle organisatieactiviteiten verheven. Door de heterogeniteit van het kennislandschap in de IT organisatie, de relatieve autonomie van afdelingen en projecten in de IT organisatie ten opzichte van het hoger management, de prioriteit van de KM interventie (die begrijpelijkerwijs geen hogere prioriteit had dan de activiteiten in het primaire proces) en de variëteit aan mogelijke KM invullingen, lag ook een decentrale invoeringsstrategie voor de hand. Het gebrek aan doelstellingen, het gebrek aan eenduidigheid in de verantwoordelijkheidsverdeling, een gebrek aan KM- en veranderkundig inzicht, en de technocratische en bureaucratische aanpak van het project veroorzaakte echter een woud aan invoeringsproblemen, die in subparagraaf 3.2.4 zijn geschetst. Deze problemen lijken ook enkele fundamentele problemen van de IT organisatie

---

<sup>18</sup> Zie ook de beschrijving van de veranderingsfilosofie van de Succes Bank in zijn geheel (in hoofdstuk 4, pg. 266).

te reflecteren (zie tabel 3.11). Positief is wel, dat er binnen deelprojecten hier en daar verrassende activiteiten tot stand werden gebracht, dat er van de gemaakte fouten is geleerd door de veranderstrategie bij te stellen en dat er uiteindelijk is afgezien van een (centralistische) programmamanagement-interventie.

Welke resultaten zijn er nu met de KM interventie behaald? Als eerste moet worden opgemerkt dat het totale proces van invoering zich zeer langzaam voltrokken heeft. Hoewel in de zomer van 1996 al werd gediscussieerd over kennismanagement, duurde het een vol jaar voordat er een aanvang werd gemaakt met de invoering van KM. Ook daarna voltrekt het invoeringsproces zich langzaam. Na nog eens driekwart jaar, wanneer het einde van de onderzoeksperiode in zicht komt, hebben de meeste KM pilots een begin gemaakt met het opzetten van een kennisbank, maar zijn zij nog steeds in een experimentele fase. Dit steekt des te meer, omdat elders in de organisatie in dezelfde tijdsperiode wél kwalitatief goede kennisbanken zijn gerealiseerd, en KM trajecten hebben plaatsgevonden. Daarnaast is het aantal van buitenaf zichtbare, waarneembare activiteiten en effecten van het KM project beperkt, ook door het uitblijven van communicatie over het project. Het derde alom geuite kritiekpunt op de KM interventie, is dat de realisatie van KM te zeer blijft steken in IT. Culturele, structurele en HRM praktijken zijn niet structureel vormgegeven. Op basis van deze evaluatie besluit het managementteam dat het project KM op de ingeslagen weg, met de sterke nadruk op het ontwikkelen en gebruiken van het intranet, kan voortgaan maar dat de organisatorische kanten van KM opnieuw bestudeerd zullen gaan worden en activiteiten in het kader van een programma KM voorlopig worden beëindigd.

Hoe succesvol was nu deze KM interventie? Uit de bespreking in deze paragraaf is een genuanceerd beeld naar voren gekomen. Het beeld is geschetst van een interventie die niet bepaald gekenmerkt werd door een heldere koers, een duidelijke KM interpretatie en een weloverwogen veranderstrategie. De helderheid van de koers werd ingeruild voor een discussie over een brede waaier van mogelijke KM praktijken. De duidelijkheid en eenduidigheid van de KM interpretatie werd ingeruild voor een experimentele benadering, waarbij gekeken werd op welke manier aan KM op verschillende plaatsen in de bedrijfscontext invulling werd gegeven. Een weloverwogen veranderstrategie werd ingeruild voor een 'op goed geluk' benadering, waarbij naar beste vermogens werd geprobeerd ontstane situaties ten goede te keren. Sommige dingen pakten goed uit, en andere niet. De productiviteit van de KM interventie is door alle ambiguïteit zeer laag gebleken, gezien binnen de onderzoeksperiode. Maar wat de bespreking in deze paragraaf ook heeft laten zien, is dat het concept kennismanagement op diverse plaatsen, manieren en niveaus heeft geïnspireerd tot het voeren van soms diepgaande discussies over de problemen met en verbeteringen van de huidige manier van werken in de Succes Bank. Ook dat kan als resultaat worden gezien.

### 3.3 Conclusies

In dit hoofdstuk is verslag gedaan van de inhoud en het verloop van het project kennismanagement in de IT organisatie van de Succes Bank. Hiermee werd de eerste onderzoeksvraag, naar de manier waarop KM in een concrete praktijksituatie als interventie wordt vormgegeven en ingevoerd, beantwoord. Hoewel voorzichtigheid is geboden om op basis van één case uitspraken te doen, levert de voorgaande beschrijving van de praktijk van kennismanagement enkele inzichten op die uitgewerkt en geverifieerd kunnen worden in aanvullend onderzoek naar het inzicht in, het nut van en de aanpak van KM voor de veranderbaarheid van organisaties.

#### **Een vraagstuk van kennisintegratie**

In dit onderzoek is kennismanagement toegepast en onderzocht in een IT organisatie van een grote bank. De keuze van deze context werpt een licht op kennismanagement dat afwijkt van discussies over kennismanagement die zijn gebaseerd op onderzoek in een voor kennismanagementonderzoek klassieke setting als een consultantorganisatie, waarbij de legitimatie voor en de invulling van kennismanagement wordt gelegd bij de specifieke problematiek rond het managen van autonome professionals of kenniswerkers (zie ook subparagraaf 1.2.3). Opvallend genoeg speelt in de voorgaande beschrijving van de KM praktijk in de IT organisatie het probleem van de autonome kenniswerker nauwelijks een rol. Dit kan niet worden verklaard door het werk in de IT organisatie niet kennisintensief te rekenen: het hoge opleidingsniveau van de werknemers (veelal academisch) en de abstractie en dynamiek van het werken met informatietechnologie wijzen in een tegengestelde richting. Een verklaring kan worden gevonden in de technologie-intensiteit van de IT organisatie. Als technologie-intensieve organisatie stond in de IT organisatie niet het management van een verzameling individuen, maar het vraagstuk van de integratie van de kennis en capaciteiten van individuen centraal. Voor elk automatiseringsproject moet een nieuwe combinatie van kennis bijeen worden gebracht en georganiseerd worden tot een nieuwe vorm van collectieve actie. In een organisatie waarin dit vermogen tot kennisintegratie centraal staat, wordt kennismanagement gelegitimeerd uit en gericht op het vermogen tot integreren en opnieuw combineren van de kennis en vaardigheden van organisatieleden. Deze verklaring wordt ondersteund door de probleemstelling ten aanzien van kennismanagement. Zowel de behoefte aan een ontwikkelingsbenadering in aansluiting op de herstructurering van de IT organisatie, als de eerste ideeën over de relevantie van kennismanagement gezien de problemen met interne communicatie, de verkokering, leren en het algemene kennisniveau wijzen op de gevoelde behoefte kennismanagement te richten op het verbeteren en vernieuwen van de wijze van kennisintegratie in de IT organisatie.

Dit onderzoek is wel consistent met andere KM onderzoeken in de waarneming dat kennismanagement ook in de IT organisatie werd aangepakt zonder stil te staan bij de vraag, wat er precies onder kennis moet worden verstaan. In het geval van de Succes Bank werd zelfs de vraag, hoe kennisprocessen op dit moment verlopen en welke kennisprocessen precies problematisch zijn niet aan de orde gesteld. Volstaan werd met een inventarisatie van kennisproblemen, zoals die door organisatieleden werden gevoeld. Communicatieproblemen, problemen met het leren over de grenzen van afdelingen en projecten heen en de afnemende competentie om complexe projecten te doen of juist een

snel en kleinschalig ontwikkelproject te doen zijn voorbeelden van kennisproblemen die het vermogen tot kennisintegratie op de KM agenda van de IT organisatie plaatsten.

### **Een veelzijdig fenomeen**

Kennismanagement heeft zich in deze casestudie laten kennen als een mozaïek van verschillende managementpraktijken, die gebruikt zouden kunnen worden om de kennis van de organisatie te managen. Net als bij andere onderzoeken werd in deze studie ervaren dat KM praktijken fungeren als snelle en directe manieren om te communiceren over (mogelijk) toe te passen managementinstrumenten. De verschillende KM praktijken die in deze casestudie aan de orde zijn geweest kunnen daarom dienen als inspiratiebron voor nieuwe KM interventies. Elke individuele KM praktijk leent zich voor een apart bedrijfskundig onderzoek naar de mate waarin deze praktijk een bruikbare aanvulling vormt voor de gereedschapskist van de *chief knowledge officer*. De beschrijvingen van het ontwerp en het verloop van de verschillende KM deelprojecten en andere KM trajecten in bijlagen I en II kunnen worden beschouwd als empirische gegevens op basis waarvan verdere studies naar KM praktijken kunnen worden vormgegeven.

### **KM en de inzet van IT**

Bij de Succes Bank werd op diverse plaatsen, door verschillende personen, verschillende keuzes voor KM praktijken gemaakt, die op een heel verschillende manier werden ingevoerd en uiteenlopende resultaten voortbrachten. Ondanks de variaties, werd er in hoofdlijn echter geopteerd voor KM praktijken waarbij het gebruik van informatietechnologie dominant was. Ook dit is in lijn met de bevindingen van ander KM onderzoek waarbij naar het veelvuldig gebruik van informatietechnologie in KM interventies wordt verwezen. Een IT invulling van KM is voor een automatiseringsorganisatie wellicht een voor de hand liggende keuze. Dit onderzoek suggereert echter ook, dat een oorzaak hiervoor mede kan worden gevonden in de manier waarop KM ontwerpprocessen in organisaties worden georganiseerd.

In deze case werd het KM ontwerp gemaakt via het genereren en het selecteren van KM praktijken op verschillende manieren. Op voorhand werd afgezien van een centralistisch keuzeproces ten aanzien van KM, gezien de onduidelijkheden rondom KM, de heterogeniteit van het kennislandschap in de IT organisatie en de slechte ervaringen met centralistische werkwijzen in het verleden. Het feitelijke ontwerpproces bestond uit een combinatie van centrale en decentrale keuzeprocessen. Op projectniveau werden enkele KM praktijken geselecteerd, waaronder de twee IT systemen die men wilde gaan ontwikkelen om KM van een technische kennisinfrastructuur te voorzien. Daarnaast werden er zes deelprojecten onderkend, die elk hun eigen KM praktijken en veranderstrategieën selecteerden. Ook waren er een viertal KM trajecten die onafhankelijk van het project KM in de IT organisatie werden opgezet en aangestuurd. Geconstateerd werd, dat de organisatievorm van dit ontwerpproces van invloed bleek op de inhoud van het KM ontwerp. Besproken is, dat de noodzaak KM in projectverband vorm te geven ook leidde tot een nadruk op de realisatie van een kennisinfrastructuur. Ook werd besproken, dat de organisatorische condities rondom het keuzeproces in de deelprojecten welhaast automatisch leidden tot keuzes gericht op de realisatie van kennisbanken. Bezien vanuit de kennisproblemen die in de IT organisatie werden geconstateerd, is deze keuze niet goed te begrijpen. De vraag die dit oproept is, op welke manier het ontwerpproces van KM

interventies sociaal moet worden vormgegeven om aan de ‘technologiefuik’ van een KM ontwerpproces te ontsnappen, in situaties waarin een centraal keuzeproces niet wenselijk is, maar een op deze wijze vormgegeven decentraal keuzeproces leidt tot een beperkte technologische invulling van KM.

### **Veranderbenadering: technologie-implementatie of leertraject?**

Het verloop van het project KM geeft aan, dat er een kloof is tussen het overwegen van een KM praktijk en de succesvolle implementatie van een KM praktijk, een veranderprobleem dat door de bestaande KM literatuur veelal wordt genegeerd. Dit onderzoek laat zien dat, hoewel verschillende KM praktijken verschillende veranderstrategieën suggereren, het combineren van verschillende veranderstrategieën een hoog niveau van veranderkunde vereist en op momenten met elkaar strijdig is. Het moeizame verloop van de KM invoering suggereert bovendien enkele specifieke praktijkproblemen waarmee bij het ontwerp van nieuwe KM interventies of de ontwikkeling van KM praktijktheorie rekening moet worden gehouden.

Eén antwoord dat, gebaseerd op dit onderzoek, een KM praktijktheorie moet leveren is de vraag op welke manier er met de verwevenheid van organisatieverandering en technologie-implementatie moet worden omgegaan. Het gebruik van informatietechnologie voor de ondersteuning van KM interventies komt immers veel voor. De KM interventie die in dit hoofdstuk is beschreven maakte ook gebruik van IT, met enkele specifieke problemen als gevolg. Zo werd het project in ongunstige zin beïnvloed door het keuzeprobleem voor een technisch platform. In een tijd waarin meerdere technische platformen (internet, Lotus Notes) met elkaar in concurrentie zijn, is het voor een bedrijf moeilijk te bepalen welk platform de juiste keuze is, en wat het beste moment is de knoop door te hakken. Dit probleem wordt bemoeilijkt, wanneer deze keuze vermengd wordt met overwegingen vanuit een organisatieveranderingsoptiek. In dit onderzoek hinkte men op meerdere gedachten: de vroegtijdige keuze voor het Lotus Notes gebaseerde platform (beargumenteerd met ‘het is verstandig organisatieleden pas bij KM te betrekken wanneer de benodigde technische voorzieningen zijn gerealiseerd’<sup>19</sup>) kwam ter discussie te staan vanuit de veranderkundige noodzaak, de behoefte aan KM aan te wakkeren, het gebruikersbelang hierbij centraal te stellen en de noodzaak voor een IT ondersteuning hiervan te relativeren. Wanneer er uiteindelijk toch voor IT ondersteuning wordt gekozen, blijkt de intranetontwikkeling de beste papieren te hebben, zodat het KM project aan deze nieuwe voorziening moet worden aangepast. Niet alleen de keuze voor het technisch platform, ook de invoering van KM als geheel wordt in ongunstige zin beïnvloed door de implementatiestrategie en problematiek van het gerelateerde technisch platform.

Net zoals (en gerelateerd aan) de mix van veranderstrategieën tot problemen leidde, leidt de combinatie van technische en organisatorische doelstellingen in het project KM tot invoeringsproblemen. Hoewel er bij de vormgeving van het project KM bewust werd gekozen voor een ‘technisch’ en een ‘organisatorisch’ traject die relatief autonoom van elkaar moesten worden vormgegeven, bleek in de praktijk dat zij elkaar in ongunstige zin beïnvloedden. Zo moest het technische traject wachten op de uitkomsten van KM discussies, en liet de realisatie van KM sites voor de verschillende KM deelprojecten lang

---

<sup>19</sup> Zie hoofdstuk 4, ‘Gesprek met Bastiaan Vink en Ron de Vaan’, pg. 139

op zich wachten door technische problemen (met een verlies van momentum als gevolg). Een en ander geeft aan dat bij het ontwerp van een KM interventie en de ontwikkeling van KM praktijktheorie, de technologische context, de technologiestrategie en de wijze van IT implementatie mede moet worden overwogen.

### **Gemeenschappelijke oorsprong van kennisproblemen**

Een fundamenteel probleem dat in de veranderbenadering van een KM praktijktheorie zou moeten worden geadresseerd, is de gemeenschappelijke oorsprong van organisatorische kennisproblemen. Zoals werd getoond in tabel 3.11 lijken de kennisproblemen die aan het begin van het project KM werden geconstateerd en de problemen waartegen men bij de projectuitvoering aanliep, een gemeenschappelijke oorsprong te hebben. Deze gemeenschappelijke oorsprong kan op verschillende manieren worden geduid. Bate (1990) duidt deze gemeenschappelijke oorsprong als een cultureel probleem, en spreekt daarbij over disfunctionele denkstijlen die in een organisatie kunnen voorkomen (b.v. technocratie, conservatisme, isolationisme, formalisme, elitisme). Het is niet moeilijk, deze denkstijlen ook in de IT organisatie te onderkennen. Vanuit een sociotechnisch organisatieperspectief is de bureaucratische organisatiestructuur van de IT organisatie de kern van het probleem. Fruytier spreekt over een veranderprobleem van de baron van Münchhausen [Fruytier, 1994]. Vertaald naar dit onderzoek luidt dit probleem: hoe kan het vermogen tot kennisintegratie van de IT organisatie worden verbeterd, als zij niet het kennisintegrerend vermogen heeft kennismanagement-inzichten in haar werkwijze te integreren? De uitvoering van een KM interventie vergt het verwerven, uitwisselen en gebruiken van inzichten op het gebied van kennisverwerving, kennisdeling en kennisgebruik, en juist vanwege de problemen met deze kennisprocessen verloopt de verbetering van deze kennisprocessen niet goed. Net als de Baron van Münchhausen moest de IT organisatie zich in dit opzicht aan zijn eigen haren uit het moeras omhoog trekken.

De reproductie van de kennisproblemen van de IT organisatie in het project Kennismanagement geeft aan, dat bij de uitvoering van de KM interventie onvoldoende stilgestaan is bij de oorzaken van deze problemen. Er was een vermoeden dat diverse KM problemen een culturele oorsprong hadden (zie 3.2.2) maar er werd niet verder nagedacht over de manier waarop men deze inzichten tot ontwerp of bijstelling van de veranderstrategie zou kunnen vertalen. Dit is een omissie die in toekomstige KM interventies moet worden voorkomen. Te ontwikkelen KM praktijktheorie zou moeten aangeven, op welke manier dit zou kunnen. KM interventies zouden bijvoorbeeld op reflexieve wijze kunnen worden vormgegeven en uitgevoerd. Er zou dan tijd en ruimte moeten worden gecreëerd om te reflecteren op de problemen in de invoering, en deze reflectie moet zich dan vertalen in een verbeterd inzicht en handelswijze in de manier waarop de kennisproblemen van de organisatie in kwestie moeten worden uitgevoerd.

### **KM en het tijdsprobleem**

Een ander fundamenteel probleem dat in een KM praktijktheorie aan de orde gesteld zou moeten worden, is de vraag welke functie KM te vervullen heeft in situaties waarin gewerkt wordt onder grote tijdsdruk (zowel op individueel als op organisatieniveau). Ook dit gebrek aan tijd (of aandacht) is steeds meer een kenmerk van moderne organisaties en kwam ook aan de orde bij de KM interventie in de Succes Bank. KM praktijken, zoals vakbijeenkomsten, het evalueren van projecten, het leveren van bijdragen aan een

gemeenschappelijk archief et cetera worden in veel gevallen niet tot het primaire proces gerekend en komen alleen van de grond wanneer er voldoende mentale ruimte beschikbaar is om deze activiteiten uit te voeren. Hoewel er door het project KM capaciteit voor dit soort activiteiten werd geclaimd, werden deze beslissingen op verschillende manieren *overruled* door managers (lijnmanagers, projectmanagers etc.) die deze capaciteit opeisten voor dringende of operationele problemen (zoals het naderende 'Jaar 2000' probleem, of het uitvallen van het call center). Met 'deze organisatie heeft het te druk om te leren' werd deze vicieuze cirkel ook door organisatieleden benoemd.

### **De toegevoegde waarde van KM**

Tot slot werpt deze gevalstudie het licht op het vaststellen van de toegevoegde waarde van KM. Het bleek gedurende het verloop van de KM interventie in de meeste gevallen niet mogelijk, de concrete bijdrage van een KM interventie vast te stellen in financieel-economische termen<sup>20</sup>. De ambiguïteit van het concept zorgde er bij de Succes Bank bovendien voor, dat de KM interventie de concurrentie met IT projecten *qua* geboekte zichtbare resultaten verliest. Zo bezien, is het nauwelijks rationeel te noemen, dat het management van de IT organisatie toch besluit ten dele met KM door te gaan. Er worden kennelijk ook andere criteria aangelegd, om deze KM interventie mee te legitimeren.

Deze constatering roept enkele fundamentele vragen op over de legitimering van KM interventies. Bijvoorbeeld, wanneer KM interventies niet alleen vanuit financieel-economische criteria kunnen worden gelegitimeerd, waarom worden ze dan überhaupt uitgevoerd? Of: zijn er wellicht andere prestatiecriteria (symbolische, leergerichte) in het geding, en welke zijn dat dan? En: hoe verhouden eventueel andere prestatiecriteria zich *qua* prioriteit met financieel-economische criteria? Zijn zij altijd ondergeschikt? Zo nee, hoe moet dit dan vertaald worden in de feitelijke, dagelijkse prioriteitsstelling in organisaties? Ook dit aspect zou in te ontwikkelen KM praktijktheorie moeten worden meegenomen.

## **3.4 Vooruitblik**

In dit hoofdstuk werd het veldonderzoek geïnterpreteerd als een bedrijfskundige studie naar de werkzaamheid van het managementinstrument kennismanagement. Het invoeringsproces van kennismanagement werd hierbij beschouwd als een proces van probleemoplossing, en de aandacht werd gericht op de logica van onderkende problemen, mogelijke en geselecteerde oplossingen, veranderstrategieën en invoeringsproblemen. Hoe bekend en vertrouwd, maar ook hoe beperkt en selectief deze manier van beschrijven en analyseren van organisatorische processen is, wordt pas duidelijk wanneer deze beschrijving kan worden vergeleken met een hele andere manier van schrijven en analyseren van dezelfde organisatieprocessen.

In het volgende hoofdstuk wordt de KM interventie niet geanalyseerd als managementinterventie, maar vertelt als een verhaal. 'De Geschiedenis van

---

<sup>20</sup> In één KM domein (waarbij het verzamelen van informatie over leveranciers aan de orde was) leek het vaststellen van de financiële voordelen van een KM interventie wel becijferbaar, zie ook hoofdstuk 4, pg. 289.



Kennismanagement bij de Succes Bank' is een autobiografisch verhaal over promovenda Irene die belandt in een organisatie en daar met behulp van het idee kennismanagement een actieonderzoek bewerkstelligt. Het project Kennismanagement dat mede daardoor van start gaat, gaat helaas gebukt onder tal van conflicten en bereikt onduidelijke resultaten.

Waarom wordt dit verhaal verteld? Ten eerste om meer inzicht te krijgen in de praktijk van kennismanagement, zoals die zich heeft gemanifesteerd in de IT organisatie van de Succes Bank. Er zijn namelijk enkele redenen om aan te nemen, dat de KM praktijk zoals die naar voren komt uit dit hoofdstuk niet een volledige en dus waarheidsgetrouwe weerslag is van het proces van KM invoering in de IT organisatie. De KM interventie zoals die in dit hoofdstuk is weergegeven, kan worden beschouwd als onvolledig vanwege het weglaten van de *sociale dimensie* van het invoeringsproces. Zo wordt er niet expliciet en systematisch gekeken wie de verschillende stappen van de regulatieve cyclus hebben uitgevoerd, welke persoonlijke motieven ze daarbij hadden, welk sociaal proces werd bewandeld en welke invloed dit heeft gehad op de inhoud en het verloop van de KM interventie. Wat bijvoorbeeld overduidelijk afwezig is gelaten uit bovenstaande bedrijfskundige analyse, is de rol die mijn actieonderzoek heeft gespeeld bij de adoptie en de mate van succes van de KM interventie. Ook de *context* van de KM interventie wordt slechts incidenteel met de KM interventie in verband gebracht, namelijk bij de invloed die de projectorganisatievorm had op het verloop van het ontwerpproces ten aanzien van KM. Andere contextuele factoren waren evenzeer van belang. Bijvoorbeeld, gedurende de tijdsperiode van de KM interventie vonden er ook belangrijke ontwikkelingen plaats in de IT organisatie en in de Succes Bank als geheel op strategisch, technologisch en HRM gebied waarvan aangenomen kan worden dat zij van invloed waren op het verloop van de KM interventie. Een andere omissie is het ontbreken van informatie over het *tijdsverloop* van de KM interventie. Hoewel er signalen zijn dat de factor tijd van invloed is geweest op de adoptie van KM (b.v. door de timing pal na de reorganisatie) en de mate van succes van de KM interventie (b.v. door klachten over een verlies aan *momentum* vanwege de technologische problemen) is de aard van de invloed van de factor tijd op KM niet duidelijk gemaakt. Het ontbreken van deze, en andere, factoren in de bedrijfskundige analyse van de KM interventie zoals die in dit hoofdstuk is gepresenteerd, geeft aan dat de KM praktijk zoals die zich in de IT organisatie van de Succes Bank heeft gemanifesteerd op basis van de analyse in dit hoofdstuk nog onvoldoende is begrepen.

Een tweede reden om dieper in te gaan op de manier waarop de KM interventie bij de IT organisatie is verlopen, is dat deze KM interventie kan worden beschouwd als een exemplarisch voorbeeld van het vermogen tot kennisintegratie, kennisrijk handelen of *knowing-in-practice* van de IT organisatie (deze drie termen worden beschouwd als synoniemen). Zoals besproken in bij de sociaal-constructieve literatuur over weten in hoofdstuk 1 (subparagraaf 1.3.2) komt de kennis van een persoon tot uitdrukking in zijn handelen en komt de competentie van een organisatie tot uitdrukking in zijn organiseervermogen. 'De Geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank' biedt een inkijkje in het vermogen van de IT organisatie om innovatieve projecten als de KM interventie uit te voeren. Weick & Roberts (1993) wezen erop dat een organisatie niet competent is, maar zich keer op keer competent moet tonen in haar activiteiten en daardoor nooit als een gegeven kan worden beschouwd. Orlikowski (2002), in antwoord op Cook & Brown's (1999) oproep om het ontstaan en de bevordering van kerncompetenties opnieuw

te doordenken, laat met haar onderzoek naar gedistribueerde organiseerprocessen zien dat het concept *knowing-in-practice* een veelbelovende aanvliegroete voor het onderzoek naar collectieve competentie biedt. Een onderzoek naar de organisatorische competentie die aan de dag gelegd is bij het uitvoeren van een KM interventie is extra interessant gezien de constatering in dit hoofdstuk dat er bij de KM interventie sprake was van een veranderkundig 'Baron van Münchhausen-probleem' [Fruytier, 1994]. Geconstateerd werd, dat de problemen met kennisintegratie die in de organisatie werden gevoeld en waarvan gehoopt werd dat kennismanagement een bijdrage aan de oplossing hiervan zou leveren, werden gereproduceerd bij het uitvoeren van de KM interventie. Door de organiseerprocessen binnen het project KM te onderzoeken op de manier waarop prestaties al dan niet tot stand kwamen en op de condities die op deze prestaties van invloed waren, kan er meer inzicht worden verkregen in de kennisproblemen van de IT organisatie en komen de managementstrategieën in zicht die wél werkzaam zijn om deze kennisproblemen te adresseren.

Een derde reden om het navolgende verhaal te vertellen, is het licht dat navolgend verhaal laat schijnen op het werkproces van promovenda Irene. Dit werkproces is om drie redenen van belang. Ten eerste omdat het een licht werpt op de sociale condities en dilemma's bij het doen van actieonderzoek. Actieonderzoek is gebaseerd op de gedachte dat het meewerken in en het proberen te veranderen van een organisatie een unieke vorm van inzicht in de organisatie en de problematiek in kwestie oplevert. Deze gedachte wordt bevestigd door het denken over het weten in en van organisaties: met het handelen in de organisatie wordt *knowing-in-practice* gedemonstreerd. Actieonderzoek veronderstelt echter dit vermogen tot kennisrijk handelen bij zijn praktijkbeoefenaars, en gaat er vanuit dat het hier over een stabiel kenmerk gaat. De ideeën over weten in organisaties wijzen op lacunes in deze conceptie. Het idee van emergente gezamenlijke prestatie van Weick & Roberts (1993) wijst op de kwaliteit van de interacties die nodig zijn om een actieonderzoek succesvol te maken. De theorie *legitimate peripheral participation* van Lave & Wenger (1990) wijst op het belang van vertrouwen, de importantie van de sociale rol die wordt aangenomen, het adopteren van de taal en het verwerven van inzicht in het locale en subjectieve standpunt van organisatieleden. Kortom, het succesvol doen van actieonderzoek stelt allerlei eisen aan het sociale proces dat plaatsvindt in een organisatie. Door op autobiografische wijze te vertellen tegen welke problemen er werd aangelopen bij het doen van actieonderzoek kan meer inzicht worden verkregen in het toepassen van de actieonderzoeksmethodiek. De tweede reden waarom het werkproces van promovenda Irene van belang is, is het licht dat dit proces werpt op het organiseervermogen van de IT organisatie. Mijn ervaringen bij het komen tot samenwerking met organisatieleden en met het werken binnen de grenzen van de IT organisatie werpen leveren extra inzichten op in het vermogen tot kennisintegratie in en van de IT organisatie. De derde reden waarom het werkproces van promovenda Irene van belang is, is dat de transparantie van dit autobiografische verhaal een vertrekpunt is om op reflexieve wijze stil te staan bij de manier waarop de inzichten die in de andere hoofdstukken worden gepresenteerd tot stand zijn gekomen.

Tot slot kan het verhaal over Kennismanagement bij de Succes Bank worden beschouwd als een kritiek op gangbare analytische stijl van representatie van organisatiekundig onderzoek, die ik ook in dit hoofdstuk heb gehanteerd. De abstractie van de analytische

schrijfstijl vervormt de werkelijkheid en geeft haar weer op een manier die niet aansluit bij de manier waarop de werkelijkheid door de participanten werd ervaren. De analytische schrijfstijl brengt scheiding aan waar samenhang was, suggereert eenduidigheid waar verwarring en onduidelijkheid werd ervaren, geeft feiten weer waar interpretaties aan de orde waren, wekt de illusie van neutraliteit terwijl er partijdigheid werd ervaren, suggereert overzicht terwijl tal van ontwikkelingen gelijktijdig plaatsvonden etc. Een verhalende schrijfstijl daarentegen plaatst het sociale, culturele, materiële, gesitueerde, veranderlijke en pragmatische karakter van de KM interventie op de voorgrond. Verhalen zijn gesitueerd in een bepaalde tijd en plaats, hebben een bepaald tijdsverloop, worden bemand door mensen met bepaalde eigenschappen en worden verteld vanuit een bepaald perspectief. Meer dan analytische benaderingen biedt een narratieve werkwijze zo de mogelijkheid meerdere, subjectieve en heterogene interpretaties van organisatiekundige fenomenen ten toon te spreiden [Polkinghorne, 1992] en ze met elkaar in verbinding te brengen [Czarniawska-Joerges, 1998]. Zij is daarom bij uitstek, en veel beter dan de analytische schrijfstijl, geschikt om de complexiteit van de organisatiekundige werkelijkheid mee te vangen. Dit zal in het volgende hoofdstuk gedemonstreerd worden.

## 4. De Geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank<sup>21</sup>

### 4.1 Aanleiding en start van het onderzoek

De start van mijn onderzoek bij de Succes Bank begon redelijk vrijblijvend. Vanwege mijn achtergrond als bedrijfskundig ingenieur wilde ik een bedrijfskundig promotieonderzoek verrichten. Voor mij hield dat in, dat ik voor mijn onderzoek een onderwerp moest bestuderen dat vooral een grote praktische relevantie zou hebben. Het leek me daarom een goed idee, een bedrijf te benaderen en te proberen het voor elkaar te krijgen dat ik me daar mocht laten inspireren tot een relevant onderwerp voor mijn promotie. Er bestonden al contacten tussen de universiteit en de Succes Bank, waarbij de Succes Bank had aangegeven geïnteresseerd te zijn in betrokkenheid bij mijn onderzoek. Afspraken werden gemaakt en oriënterende gesprekken gevoerd. Mijn nieuwsgierigheid was gewekt: de IT organisatie van de Succes Bank leek mij een uitstekend vertrekpunt voor mijn onderzoek. In zo'n organisatie moest het mogelijk zijn een onderwerp te definiëren dat op het kruispunt zou liggen van mijn twee interesses: organisatieverandering en de impact van IT op organisaties. En bovendien, bedacht ik, had ik een interessante startpositie: er zijn immers weinig bedrijfskundige ingenieurs die in de bankwereld hun onderzoek doen of in de bankwereld werken. Daar zou iets nieuws uit kunnen voortkomen, dacht ik.

Mijn contactpersoon is Bastiaan Vink, die mij onmiddellijk overdraagt aan een menselijke 'praatpaal' en op mijn verzoek zijn archief voor mij beschikbaar stelt. Via ene Norbert Peters, de verantwoordelijke lijnmanager, krijg ik een werkplek. Mijn locatie wordt ergens op de 4e verdieping van het pand aan de Werkweg. Hoewel de IT organisatie meerdere locaties blijkt te hebben, wordt de Werkweg beschouwd als het 'hoofd' van de IT organisatie. Mijn werkplek zelf bevindt zich in een vrij ruime kantoortuin waar medewerkers van de stafafdeling zitten. Mijn directe collegae bemannen helpdesken, veranderen databases en ontwikkelen procedures. Ik probeer met ze in contact te komen, maar dat blijkt niet zo eenvoudig te zijn: de mensen zijn niet zo toegankelijk. Ik ga aan het werk, en begin met het bestuderen van het archief van Bastiaan Vink. In het archief tref ik naast rapporten en notities ook veel memo's aan waarin op scherpe en persoonlijke toon gediscussieerd wordt. Noch van de rapporten en notities, noch van de memo's begrijp ik veel: ik kan de discussies, strijdpunten en voorstellen niet plaatsen.

Wel leer ik iets meer over de branche waarin de organisatie werkzaam is. De IT organisatie is verantwoordelijk voor de *installed base* van de bank, een benaming voor het geheel van systemen, infrastructuren, netwerken en applicaties van de bank. De *installed base* is zeer omvangrijk, complex en heteroog en is zo geworden als gevolg van een aantal autonome

---

<sup>21</sup> Er zijn drie bijlagen bij dit hoofdstuk. In bijlage III wordt een beschrijving gegeven van de organisatiestructuur. In bijlage IV wordt een overzicht gegeven van Succes Bank-specifieke begrippen, zoals organisatieonderdelen, projecten, functies, gebouwen, systemen e.d. In bijlage V wordt een overzicht gegeven van de bij KM betrokken personen (+/- 80), inclusief hun functie, afdeling, betrokkenheid bij kennismanagement en plaats van introductie in dit hoofdstuk.

ontwikkelingen in het verleden. Allereerst de opkomst van de informatietechnologie bij de bank. De informatietechnologie heeft zich in de afgelopen decennia sterk ontwikkeld. Er was en is een breed scala van aanbieders die verschillende technieken, talen, systemen en pakketten aanbieden. Vooral in de begintijd werd er bij de ontwikkeling van systemen weinig aandacht besteed aan het documenteren van de werkzaamheden, vaak vanuit het idee dat het betreffende systeem binnen een aantal jaren toch wel weer vervangen zou gaan worden. De verschillende voorouders van de Succes Bank, wendden de nieuwe mogelijkheden van IT aan om systemen te ontwikkelen, maar deden dat onafhankelijk van elkaar en daardoor op verschillende manieren. Ten gevolge van fusies en acquisities moesten de legacy systemen met elkaar geïntegreerd worden. Dit moest vaak onder hoge tijdsdruk en zorgde ervoor dat de gekozen oplossingen en de documentatie van de integraties suboptimaal waren. De processen die leidden tot de totstandkoming van de huidige installed base, bestaan vandaag de dag nog steeds. Zo neemt met ieder nieuw project de complexiteit van de installed base toe, en daarmee ook de omvang van de beheerlast in de organisatie. Er wordt gezegd dat door tijdsdruk of vanuit desinteresse er nog steeds slecht gedocumenteerd wordt. Inzicht en overzicht over de installed base is nog steeds beperkt, waardoor er programma's ontwikkeld worden die al in de organisatie aanwezig zijn. Ook zijn er veel aanbieders, die op verschillende manieren de bank benaderen en afdelingen vaak succesvol overhalen de producten en systemen aan te schaffen. Mede door de komst van de EURO en het jaar 2000 wordt op dit moment 85% van de IT capaciteit en het IT budget aan beheer en onderhoud van de legacy systemen besteed.

Ik blijf binnengekomen te zijn bij de afdeling SOO (Stafafdeling Ondersteuning Ontwikkeling) die ervoor verantwoordelijk is, de software-ontwikkelpraktijk te verbeteren. Dit doet zij door het verbeteren van de procedurele en IT-ondersteuning van de softwareontwikkeling en het stimuleren van het gebruik van nieuwe technologieën. Hoewel er ook voor andere systeemontwikkelingsafdelingen wordt gewerkt, is de voornaamste klant Ontwikkeling Particuliere Markt (OPM) waar systemen worden ontwikkeld voor het kantorennet van de bank. Per jaar zijn er daar zo'n 300 automatiseringsprojecten. Binnen SOO wordt veel gediscussieerd over de manier waarop de IT organisatie met de vaart der volkeren meegestuwd kan worden, en de gesprekken gaan over nieuwe technologieën als kennistechnologie, object oriëntatie en internet en over slimigheden om de automatiseringsproblematiek aan te pakken, zoals Y2K-oplossingstools, de toepassing van logistieke principes bij de afstemming van werkzaamheden en de vraag langs welke weg hergebruik gerealiseerd kan worden.

Bastiaan Vink staat aan het hoofd van de Projectmanagers Ondersteuning Systeem Ontwikkeling (PMOSO), een groep projectmanagers die met elkaar verantwoordelijk zijn voor de zogenaamde 'Ondersteuning Systeem Ontwikkeling' een complex geheel van technische en procedurele ondersteuning voor systeemontwikkelaars. Mijn opdrachtgever staat relatief laag in de organisatie, want er zijn nog twee 'echelons' tussen hem en de hoogste verantwoordelijke in de IT organisatie: Niels Vroonhoven-Soentjes. De PMOSO'ers bekleden een drievoudige verantwoordelijkheid: ze zijn accountmanager voor interne klanten, projectmanager voor interne projecten en inhoudelijk verantwoordelijk voor bepaalde onderwerpen zoals Logistiek, Jaar 2000, Iteratief Ontwikkelen e.d. SOO is een stafafdeling, en moet ervoor zorgen dat de 'operationele' ontwikkelafdelingen

innoveren. Dit gaat niet zonder problemen, waardoor er naar verluidt conflicten bestaan tussen SOO en de rest van de organisatie. In de ogen van SOO zijn de ontwikkelafdelingen bureaucratisch, conservatief en dom. In de ogen van de ontwikkelafdelingen bestaat SOO uit mensen die geen begrip hebben van de operationele problematiek en onwerkbaar ideeën lanceren, vertelt men mij. Ook hoor ik, dat er elders in de organisatie plannen gemaakt worden voor een reorganisatie met behulp van Consultancy “Regel ’t Snel”, maar dat schijnt niet zo belangrijk te zijn. Er wordt gezegd, dat Regel ’t Snel slechts een bui is die wel weer zal overdrijven, en dat daarna toch wel weer gedaan zal gaan worden wat ze zelf het beste vinden.

Bastiaan blijkt een excentriek persoon. Zijn achtergrond is wiskundige, maar hij is vooral opvallend vanwege zijn managementstijl. Creatief en intelligent, met een kledingstijl die binnen de commerciële bankdivisies waarschijnlijk niet acceptabel zou zijn. Hij praat snel, vertelt veel verhalen en redeneert op een manier die dikwijls de grenzen van mijn bevattingsvermogen, kennis of normen, passeert. Zijn passie is innovatief denken en nieuwe ontwikkelingen. In het verleden heeft hij baanbrekend werk verricht. Zo heeft hij een futuristische visie ontwikkeld ten aanzien van de toekomst van de softwareontwikkeling. Dit is ondernomen samen met de School voor Artisticeit, om gebruik te maken van de niet-standaard denk routines van kunstenaars. Deze plannen zijn niet onomstreden, begrijp ik, want critici vertellen dat de visie zó abstract is, dat het onvoldoende richting geeft aan de IT plannen van elke dag. Naar mij toe is Bastiaan vriendelijk en geduldig. Ik begrijp van hem, dat hij altijd enkele protégés heeft die hij het overleven in deze organisatie probeert te leren, en ik val nu onder zijn mentorschap.

Ook Philip Koster, mijn begeleider/praatpaal, is zijn protégé. Philip is psycholoog van achtergrond, heeft zich binnen de bank verdiept in de kennistechnologie en onder begeleiding van Bastiaan Vink is hij zich nu aan het ontwikkelen tot projectleider, of wellicht zelfs projectmanager. Philip heeft veel ideeën over waar de organisatie naar toe moet, wat er mis is aan de organisatie zoals hij nu is en heeft scherpe observaties van mensen en situaties. Als ‘rising star’ heeft Philip het hoogste woord tijdens lunches met de collegae van de kantoorruimte, terwijl hij mij vriendelijk en spitsvondig probeert wegwijs te maken in de organisatie.

Ik ga tastend op zoek naar de juiste manier waarop ik het beste uit deze situatie kan halen. Het inhoudelijke aanknopingspunt (afgesproken bij binnenkomst) is het thema innovatie in de softwareontwikkeling. Bastiaan heeft desgevraagd aangegeven, dat hij de innovatieprocessen in de bank als zeer moeizaam beschouwt en heeft vergenoegd een schat aan anekdotes over onlogisch handelende personen en gecrashte projecten over me heen gestort. Ik leer dat vooral de grotere innovatieve projecten te maken hebben met een veelheid aan betrokken partijen en belangen, en dat die niet goed met elkaar afgestemd worden. Hoewel deze situatie wel problematisch is, zie ik niet hoe ik dit op kan lossen of aan kan pakken. Er zitten vele aspecten aan dit probleem en ik vind het ook wat gek dat iedereen om mij heen vindt dat de besproken problemen de verantwoordelijkheid van SOO zijn. Daar hebben de andere organisatieonderdelen toch ook een verantwoordelijkheid in? Ook zijn de problemen anekdotisch van aard, en ontbreken er concrete gegevens. Het moeilijke is dat Bastiaan heel zweverig is, zich op geen enkele uitspraak laat vastpinnen en in een volgend gesprek dingen kan beweren die in tegenspraak zijn of lijken met wat eerder

door hem gezegd werd. Bovendien vindt hij, dat ik het me te makkelijk maak als ik niet het 'echte' probleem aanpak, maar me in een subprobleem ga verdiepen. Met behulp van Philip lukt het me, de volgende probleemomschrijving te formuleren:

### **Stem 3. Probleemformulering, V960116**

Hier volgt een omschrijving van enkele van de problemen die bij de IT Organisatie van de Succes Bank bestaan. Het probleem dat aan mij voorgelegd is, is: "Waarom verloopt de invoering van nieuwe informatietechnologie-projecten niet succesvol?" Verschillende waarnemingen liggen hieraan ten grondslag. Om te beginnen is de doorlooptijd van softwareontwikkelpromen erg lang, een reden voor kritiek vanuit 'de business'. Binnen SOO wordt gevonden dat er te traag of in het geheel niet ingesprongen wordt op nieuwe ontwikkelingen in de informatietechnologie (bijvoorbeeld internet of object oriëntatie). Er zijn ook voorbeelden van 'inhaalmanoeuvres' waarin ten koste van veel (mens)capaciteit en een weinig gestructureerde aanpak een nieuw systeem wordt ontwikkeld, terwijl SOO claimt al een jaar eerder op de noodzaak van het ontwikkelen van een dergelijk systeem gewezen te hebben.

Ook wanneer snel op een nieuwe ontwikkeling ingesprongen wordt en diverse partijen samenwerken bij de ontwikkeling van een systeem is succes niet verzekerd: het komt voor dat een ontwikkeld systeem niet of nauwelijks door de uiteindelijke gebruikers benut wordt. Hoewel de precieze oorzaak van deze problematiek niet bekend is, bestaan er wel ideeën over de oorzaken ervan:

- Door de complexiteit van de organisatie (een groot aantal werknemers, veel afdelingen, heterogene en complexe werkzaamheden, een 3D-matrix besturingsstructuur) is er bijna niemand die het geheel overziet. De organisatie is bijna onbestuurbaar;
- De snelle ontwikkelingen in IT zorgen enerzijds voor hooggespannen verwachtingen ten aanzien van een te behalen concurrentievoordeel, anderzijds tot een noodzaak de concurrentie bij te blijven in de benutting van de nieuwe mogelijkheden van IT (bijv. de bi jna 7 x 24 uur service van de Postbank). Hierdoor ontstaat onder andere de neiging om te veel hooi op de vork te nemen bij het bepalen van de gewenste 'mate van nieuwheid' in een op te starten project;
- Het ontbreken van een heldere, algemeen geaccepteerde visie waar de IT organisatie naar toe moet. Hierdoor blijft er maximaal ruimte over voor politieke touwtrekkerij. Wát precies de aan IT beleid toegeschreven rol is, is niet geheel duidelijk. Men kan zich namelijk ook afvragen, of zo'n heldere visie überhaupt mogelijk is, gezien de turbulentie in het IT veld en de heterogeniteit binnen de organisatie. En hoelang zo'n 'heldere visie' geldig blijft. Iemand zei: "Het lijkt wel of we ons proberen te richten op een rennend doel!";
- Er is veel onduidelijk over de basis waarop beslissingen genomen moeten worden. Wanneer is de organisatie rijp voor een nieuwe technologie? Op basis waarvan en hoeveel moeten we investeren in de opbouw van kennis van onze mensen? Hoe moeten we de projectorganisatie van een niet-standaard project inrichten?
- De relatie tussen de IT Organisatie en de Business. Projecten worden afgesproken op basis van vaste requirements. Dit betekent dat de business niet of in geringe mate haar wensen mag bijstellen maar wel moet leven met overschrijdingen in oplevertijd en budget. Hoewel de business formeel externe softwareontwikkelbureau's mag inhuren, gebeurt dit weinig. De IT organisatie blijft immers verantwoordelijk voor het onderhoud van het systeem en heeft daardoor essentiële expertise in huis;
- de relatie SOO-ontwikkelafdelingen. SOO zorgt voor de infrastructuur die nodig is voor het ontwikkelen van systemen. Door gebrekkige afstemming komt het voor dat systemen niet ontwikkeld kunnen worden omdat de ontwikkelarchitectuur nog niet gereed is;

- hoewel er formeel een kwaliteits-, risico- en projectvoortgangs-beheersingssysteem bestaat wordt deze kennis nauwelijks feitelijk toegepast bij de besturing van projecten.

Bastiaan neemt mijn probleemomschrijving voor kennisgeving aan en komt regelmatig naar me toe om te vertellen over ontwikkeling in de organisatie, of over potentieel interessante, externe ideeën voor de organisatie. Terwijl ik als eerste stap een interviewronde houd bij het PMOSO, grijp ik deze kans aan om uit te zoeken hoe de heren met het fenomeen Bastiaan Vink omgaan, want het wordt me duidelijk dat mijn probleem ‘wat wil Bastiaan’ ook door anderen gedeeld wordt. Ik leer, dat de standaardwerkwijze van Bastiaan Vink is, dat hij altijd heel vaag blijft. Hij roept iets, en laat het aan iemands eigen interpretatie over er iets van te maken. Lekker makkelijk voor hem en het creëert maximale ruimte voor eigen initiatief. Het schijnt vooral niet de bedoeling dat je op duidelijkheid van Bastiaan moet wachten. “Ik had dat ook in het begin, die behoefte aan houvast. Deze organisatie heeft geen enkel goed IT beleid waar je je een beetje op kunt richten. Tot ik ideeën begon te ontwikkelen over de toepassing van logistieke concepten in de systeemontwikkeling. Ik had toen mijn eigen visie en kon toen mijn eigen koers varen. Dat geldt voor iedereen hier. Waar het om gaat is, dat je een eigen visie ontwikkelt in deze organisatie”, vertelt een ander.

Bastiaan en Philip beginnen er steeds sterker op aan te dringen dat ik vooral iets moet gaan dóen in de organisatie en niet zo aan de kant moet blijven staan te wachten op duidelijkheid. Ik ben het met ze eens: als ik niet participeer in de werkprocessen van de organisatie leer ik zeker niets bij over de organisatie. En hoe ontwikkel ik anders een visie?

Een kans doet zich voor, als er een beleidsbeslissing valt dat de bank een experimenteel project op het gebied van Object Oriëntatie zal gaan starten. Object Oriëntatie, begrijp ik, is primair een (betrekkelijk) nieuwe manier om informatie te modelleren. In een informatiedomein worden objecten onderkend die bepaalde eigenschappen en relaties hebben en bepaalde reacties kunnen vertonen. De techniek is complex, maar brengt daardoor mogelijkheden met zich mee om complexe werelden te ‘vangen’. Doordat veel informatie gevangen wordt (‘hiding’) in de gedefinieerde objecten, is het uiteindelijke stelsel met elkaar communicerende objecten relatief makkelijk manipuleerbaar. Hergebruik van software modules, de wensdroom van een automatiseerder, wordt hierdoor conceptueel beter mogelijk. Op SOO is van de object-oriëntatieprincipes een nieuwe generatie applicaties in ontwikkeling die een ordegrrootte ingewikkeldere mogelijkheden biedt. Het project wordt opgezet door Bastiaan, Philip en twee consultants en we spreken af, dat ik ter lering als participant-observator word verbonden aan dit project.

Enkele bijeenkomsten volgen. Voor het eerst maak ik de organisatie-in-actie mee en leer op welke manier er in deze organisatie gewerkt wordt. Ik word vooral gefascineerd door de filosofie van werken die uit de discussies naar voren komt.

### ***Stem 2. Een lesje innovatief handelen***

*Mijn betrokkenheid bij het project Object Oriëntatie en de gesprekken met Bastiaan Vink en zijn omgeving, beschouw ik vooral als een lesje in de manier waarop innovatief gehandeld kan worden in een dynamische context: handelen met het oogmerk iets te bereiken dat er op dit moment nog niet is. Uit de analyse van de discussies en de bijeenkomsten van het object*



*oriëntatie project is een manier van handelen te destilleren die samen te vatten is in de volgende ‘richtlijnen voor innovatief handelen’:*

- *Oriënteer je op de ontwikkelingen in je markt, je klanten, je concurrenten en de ontwikkelingen in de voor jouw relevante technologieën. Probeer te snappen, in welke richting ‘het’ zich beweegt. Wanneer je binnen een organisatie opereert, dan zijn je klanten en je leveranciers je collega’s;*
- *Denk na over de rol die je wilt spelen in deze ontwikkeling;*
- *Inventariseer je mogelijkheden. Hoeveel tijd, geld, kennis, contacten, ondersteuning kun je mobiliseren? Is de door jouw geïdentificeerde rol te spelen?*
- *Een snelle reactietijd. Als zich ergens een kans voordoet, moet er onmiddellijk gereageerd worden om te proberen gebruik ervan te maken. De snelheid van de reactie, en dát er gereageerd wordt, weegt waarschijnlijk zwaarder dan de kwaliteit van de reactie;*
- *Creëer bij je omgeving de ruimte om te leren, fouten te maken en problemen op te lossen. Vraag aanpassingen van medebelanghebbenden;*
- *Durf te vertrouwen op intuïtie, streef niet naar zekerheid, koester heterogeniteit;*
- *Baseer je vertrouwen in andere mensen op wat hun beweegt, hun overtuigingen. Wantrouw mensen die zich verschuilen achter positie of regelgeving;*
- *Neem niet te veel ballast, zoals verplichtingen of commitments, mee. Accepteer geen autoriteit vanwege autoriteit. Blijfwendbaar;*
- *Maak alleen plannen als het nodig is om de omgeving tevreden te houden of als communicatiehulpmiddel om met het team op één lijn te komen;*
- *Ontwerp je interventie zorgvuldig. Bekijk het probleem vanuit verschillende hoeken. Probeer de juiste balans te vinden tussen de verschillende mogelijke denkrichtingen;*
- *Verras je omgeving zo min mogelijk. Betrek alle mogelijk belanghebbenden bij je initiatief om tegenkrachten te voorkomen en interne kennis te mobiliseren;*
- *Stem je doelstellingen af met de doelstellingen van anderen. Identificeer je vijanden en sluit allianties met je vrienden. Als je iets te vergeven hebt, doe dat dan, daarmee bouw je krediet op;*
- *Alle elementen van je omgeving zijn aan ontwikkeling onderhevig. Houd de omgeving dus voortdurend in de gaten. Als je omgeving verandert, pas je koers en acties dan navenant aan;*
- *Houd rekening met de ‘publieke opinie’: zich mogelijkerwijs cumulerende patronen van oordeelsvorming in de organisatie. Deze patronen kunnen zowel vóór, als tegen je werken.*

*Bovenstaande richtlijnen ontwikkelen zich, wanneer je de overtuiging hebt dat de wereld waarin je opereert sterk aan verandering onderhevig is én je moet opereren in een volledig bewustzijn van een sociale werkelijkheid. Het niveau van acteren (of je spreekt als individu, als projectteam of als organisatie als geheel) is daarbij minder belangrijk.*

Zo leerzaam als de bijeenkomsten in eerste instantie zijn, zo frustrerend zijn ze bij het vervolg. Hoewel het aantal personen in het project nog maar beperkt is, en zij bovendien ook nog van zeer goede wil ten aanzien van mij zijn, vind ik onbevredigend dat ik aan de vergaderingen niets inhoudelijks toe te voegen heb. Ook merk ik, dat ik buiten de normale stroom van informatie-uitwisseling val. Ik zie dat de informele informatiedichtheid hoog is: Philip belt consultant 1, consultant 2 geeft Bastiaan verslag van een bezoek aan een

leverancier en er worden driftig memo's uitgewisseld. Desgevraagd word ik op de hoogte gesteld van de uitwisselingen, maar dat is altijd bij wijze van uitzondering, en niet bij wijze van regel! Geleidelijk aan merk ik ook dat deze situatie zich verslechtert: de animo van het projectteam om mij bij ontwikkelingen te betrekken, neemt af. Ik word vergeten bij uitnodigingen, ontwikkelingen en nieuwtjes worden opgewonden met elkaar gedeeld en ik achterhaal ze maar met moeite. Ik vrees, dat als het project groter wordt, het voor mij niet mogelijk is een diepgravend inzicht te krijgen en te houden in de ontwikkelingen in dit project. Als ik dus precies en volledig op de hoogte wil blijven van alle afwegingen en problemen moet ik dus zelf meewerken in een project: alleen dan is er een noodzaak me op de hoogte te houden van ontwikkelingen, concludeer ik. Stilzwijgend loopt mijn betrokkenheid bij het project ten einde.

Parallel aan mijn betrokkenheid bij het project objectoriëntatie ga ik verder op zoek naar een écht en oplosbaar bedrijfskundig probleem. Als ik dat eenmaal gevonden heb, vind ik, kan ik zelfstandig activiteiten uitvoeren in het kader van mijn onderzoek en ben ik niet meer zo afhankelijk van de activiteiten van Bastiaan en Philip. Ik spreek met de verschillende PMOSO'ers van de afdeling om te vragen of er nog een te onderzoeken probleem is, omdat een probleem van hun ook een probleem van Bastiaan is. Tot mijn verbazing vertellen ze me dat er geen problemen zijn en dat alles goed gaat. Ik weet dat het niet waar is. Bij de koffieautomaat klagen medewerkers steen en been over het gedrag van hun projectleiders en de managers en van Bastiaan en Philip heb ik een collectie verhalen gehoord over het feit dat de organisatie zo achter loopt bij de toepassing van nieuwe technologieën en het gegeven dat er een reorganisatie aankomt, zal vast wel niet voor niets zijn. Kennelijk zijn er wel problemen, maar willen ze die om een of andere reden mij niet vertellen! Ik begrijp niet waarom.

Uiteindelijk schrijf ik een onderzoeksvoorstel voor het in kaart brengen en kwantificeren van het geschetste probleem van de implementatie van innovatieve projecten. Voor deze onderzoeksstrategie is het nodig, dat een groep projectleiders bereid moet worden gevonden gedurende een langere periode aan de uitvoering van het onderzoek mee te werken. Hierbij loop ik weer aan tegen het probleem dat Bastiaan zich wel verantwoordelijk voor de innovatieve projecten voelt, maar als stafafdeling niet de benodigde (langdurige, belastende) medewerking kan afdwingen. Mijn onderzoek kan dus alleen met de ondersteuning van het hoger management gerealiseerd worden, concludeer ik. Dus benader ik de nieuwe concern directeur (CD) Karel-Jan Waardenburg, die 'tot zijn spijt' besluit dat vanwege de komende reorganisatie, de gevraagde belasting van de organisatie en de onduidelijke opbrengsten, dit onderzoek geen doorgang mag vinden. Hij zegt, dat uit mijn rapport 'het bloed van de Succes Bank kan gaan lopen'.

Ik realiseer me, dat ik een grote fout gemaakt heb. Deze organisatie legitimeert niet zó maar een groot beslag op de organisatie! Ik praat erover in de wandelgangen en tot mijn schrik hoor ik mensen aan me vragen, of ik hier eigenlijk nog wel rond mag lopen. Ik overweeg de organisatie te verlaten. Op dat moment ben ik er al ruim een half jaar doende, en heb ik twee andere aanbiedingen van organisaties om daar onderzoek te gaan doen al afgewezen. Ik heb het ook niet goed aangepakt, door te denken dat ik de organisatie langs het formele kanaal tot commitments kan bewegen: wie ben ik, tenslotte? Ik besluit te blijven, en het nog één keer te proberen. Maar dan op een andere manier. Philip is kennistechnoloog en laat in

een bijzin het woord kennismanagement vallen. Dit woord zet me aan het denken. De nieuwheid, voor zowel mezelf, deze organisatie als de wetenschap, spreekt me aan. Hiermee kan ik interesse in de organisatie wekken, kan ik een kennisvoorsprong opbouwen zodat ik iets toe te voegen heb aan de organisatie. En ik hoef niet eerst uitgebreide literatuurstudies te verrichten om toch wetenschappelijk relevante activiteiten te ontplooien. Ik besluit mijn onderzoek rondom het onderwerp kennismanagement op te zetten.

### ***Stem 2. Kennismanagement als visie***

*De hiervoor beschreven geboorte van het idee kennismanagement is een verhaal over één bepaalde persoon in één specifieke situatie. Toch is dit de manier waarop elk kennismanagement-initiatief in een organisatie van start gaat: er is één persoon die iets wil van de organisatie. Waaróm die persoon dat wil en wát hij of zij dan precies wil kan variëren, maar om bepaalde redenen is het oog gevallen op kennismanagement. In deze specifieke situatie gold, dat ik een promotieonderzoek wilde verrichten op het domein van organisatie-ontwikkeling, en dat ik dat wilde doen met en door deze organisatie. Het had ook het verhaal kunnen zijn van de manager die zijn huid wilde redden, of de consultant die een nieuwe 'line of business' wilde ontwikkelen, of de idealist die de organisatie wilde redden. Een overeenkomstige factor in alle denkbare gevallen is de ontevredenheid van de kennismanagement-pionier. Er is iemand ontevreden met de status-quo van de organisatie en die een conceptueel hulpmiddel lanceert om daar iets aan te gaan doen. De sociale situatie moet gherdefinieerd worden. Ik constateerde in deze situatie dat de organisatie te kampen had met enkele grote problemen (o.a. een grote kloof tussen medewerkers en management, tussen plan en praktijk, en tussen leverancier en klant). Ik was ontevreden met de huidige status-quo, namelijk ikzelf was niet betrokken bij organisatieontwikkelings-activiteiten én ik vermoedde dat deze activiteiten überhaupt niet plaatsvonden. Aan beide wilde ik iets veranderen.*

*Als ingenieur had ik geleerd op te komen voor mijn overtuigingen. Wel is het voor een ingenieur nodig dat er een concrete probleemomschrijving met probleemhebber aan te wijzen is. Aan die conditie werd niet voldaan, of ik was in ieder geval niet in staat die conditie te creëren. Maar wat nu? Moest ik de organisatie verlaten omdat ik geen helder omschreven en geaccordeerde probleemaanduiding kreeg? Die weg stond me tegen: ik vond de organisatieproblematiek complex, moeilijk en interessant en ik keek er naar uit me er verder in te verdiepen. Ook vond ik een dergelijke opstelling gemakzuchtig: als de organisatie ingewikkelder is dan waar ik op gerekend had (bijvoorbeeld, er was geen beleid!) dan moest ik maar zorgen dat ik het inzicht ontwikkelde om de organisatie wél te begrijpen! Andere organisatieleden accepteerden de onvolmaaktheid van de situatie en probeerden er het beste van te maken. Dat leek me een volwassen opstelling, want de wereld is immers niet altijd zoals je hem graag zou willen zien. Dus ook ik koos de weg van de acceptatie en keek bij andere organisatieleden af hoe ze met de situatie omgingen. De ontwikkeling van een eigen visie, een idee over waar de organisatie naar toe moet en wat de eigen rol daarbij is, was daarin cruciaal.*

*In mijn zoektocht naar een visie, was de eerste functie-eis dat ik in deze organisatie met een nieuw label moest komen. Alle reeds bestaande labels zouden niet voldoen. De organisatie had al kennis gemaakt met een breed scala aan bedrijfskundige labels, waaronder: logistiek, kwaliteit, human resource management, lerende organisatie, kundemanagement,*

*balanced score card, etc. Het 'kennis maken met' houdt in dat geëxploreerd was wát er onder het label moest varen, wie er mee aan de slag mocht en wat er precies met welke inspanning aan gedaan werd. Kortom, de kaarten waren geschud, de ideeën waren reeds georganiseerd, en een nieuwe definiëring van de wijze van organisatie van deze ideeën werd niet op prijs gesteld. Bovendien, ik wilde als eenling een relatie met de organisatie aangaan, en wat zou ik als eenling kunnen toevoegen aan een probleemsituatie waar al verschillende mensen mee bezig waren geweest? Een nieuw begrip daarentegen, zou een appél doen op de cultuur van de organisatie om overal het snelste en het beste in te zijn. 'Alles wat kan, moet' werd er wel eens gezegd, dus als ik met iets nieuws kon komen dan zou ik de aandacht vangen.*

*De tweede functie-eis was, dat het 'iets nieuws' aantrekkelijk moest zijn voor organisatieleden. De interpretatieve flexibiliteit van kennismanagement was daarbij een belangrijk verkoopargument. In onderlinge communicatie blijkt het begrip kennismanagement vaag. Mensen zijn geneigd hun eigen ideeën, intenties en activiteiten op het begrip te projecteren. Dat komt in meer of mindere mate bij elke talige communicatie voor, maar kennismanagement leent zich er extra goed voor. Immers, zowel onder het begrip 'kennis' als onder het begrip 'management' kan in potentie een wereld aan verschillende betekenissen verstaan worden. Dit kenmerk van kennismanagement zal de diffusie-snelheid van het begrip hoog maken. Kennismanagement als onderzoeksambitie kan vast op sterkere bijval rekenen door organisatieleden dan mijn vorige strategie: een gesloten onderzoek met afgebakende doelstellingen. Hoe groter de interpretatieve flexibiliteit van het onderzoek, hoe meer ruimte organisatieleden hebben om via het meewerken aan het onderwerp kennismanagement hun eigen intenties na te streven. Kennismanagement zorgt – als nieuw concept, als bron van nieuwe vragen, als stimulus resulterend in nieuwe inzichten – ervoor dat je met nieuwe ogen naar wereld kijkt. Je ziet nieuwe verbanden, je manier van kijken wordt complexer en er ontstaat de positieve sensatie die met leren gepaard gaat. Kennismanagement zorgt ervoor dat je nieuwe ideeën over wat er verbeterd kan worden in de organisatie ontwikkelt. Die nieuwe ideeën creëren allereerst vrijheid. Een nieuw concept helpt bij het herdefiniëren van je eigen situatie, wat spelend en mentale ruimte voor een individu kan bewerkstelligen. Het wordt daardoor beter mogelijk, activiteiten te ontplooiën die iemand betekenisvol vindt. Omdat er van nieuwe begrippen gebruik gemaakt wordt, kunnen verbeterideeën dikwijls publiekelijk uitgesproken worden. Voor een organisatielid is het immers veel gemakkelijker te kunnen zeggen: 'ik heb iets bedacht wat we nog niet wisten' dan te zeggen: 'ik heb een probleem' of: 'mijn collega doet het fout'. Kennismanagement beantwoordt aan de economische wet van de fax: hoe meer mensen meedoen, hoe beter. Kennismanagement zal mensen bijeen brengen die bepaalde waarden koesteren en deze samen in een organisatie brengen. Naarmate kennismanagement meer ingeburgerd zal raken als spreektaal of communicatiemiddel, zal de onderliggende rationaliteit de bestaande rationaliteit in beslissingen en handelingen van organisatieleden beïnvloeden.*

*Via kennismanagement stuur ik mijn onderzoek in een richting die zowel voor mijzelf als voor de organisatie zinvol is. Als ik in staat ben, de organisatie zo ver te krijgen om dit nieuwe concept te gaan organiseren kan ik het proces bestuderen waarop de organisatie tot organisatie(-verandering) komt. Want als de organisatie een nieuwe richting inslaat, is de verandering een feit. Het proces van organiseren is dan verbonden met het nieuwe*

*managementconcept, dus door te bestuderen op welke manier de organisatie met dit managementconcept omgaat kan ik onderzoeken óf en op welke manier de organisatie verandert en wat daarbij komt kijken. Door de kenmerken van kennismanagement forceer ik bovendien de organisatie een weg te bewandelen die zij tot nu toe nog niet bewandeld heeft. Zelfs als het iemand zou lukken, een eenduidig stelsel van definiëringen en afbakeningen te formuleren, dan nog zouden alleen de basisideeën het redden en opgenomen worden in de communicatiepatronen in de organisatie. Het is, kortom onmogelijk kennismanagement top-down, eenduidig, one-size-fits-all in te voeren, volgens de werkwijze die tot op dit moment standaard is in deze organisatie. Kiezen voor kennismanagement is een keuze voor een organisatieveranderingsaanpak die emergent en lokaal van aard moet zijn. Daar heeft de organisatie geen ervaring mee. Het wordt dus niet alleen voor mij, maar ook voor de organisatie een experiment.*

## 4.2 Aan het werk

### 4.2.1 De eerste stappen

Mijn eerste gang na mijn bekering tot kennismanagement is, mijn beslissing voor te leggen aan Bastiaan Vink. Hij is immers mijn opdrachtgever en moet mijn activiteiten legitimeren. Zijn reactie is enthousiast: hij brainstormt over wat er binnen de bank nog meer gaande is wat onder de vlag kennismanagement kan varen, en doet suggesties over ontwikkelingen die ik erbij kan betrekken. Ik ben blij met deze positieve reactie, en beschouw de keuze van deze richting als een feit. Enthousiast maak ik 's avonds plannen:

#### **Stem 3. Enthousiaste plannen, V960320**

Iemand riep, dat de bank aan kennismanagement moet gaan doen en ik denk dat hij gelijk heeft. Het wordt me duidelijk dat kennismanagement een hype-in-opkomst is. Het woord wordt op van alles en nog wat geplakt! Binnen de bank, op verschillende afdelingen en hiërarchische niveaus, leven diverse ideeën die met kennismanagement te maken hebben. Wat te doen? Het is duidelijk dat ik niet moet hopen op een formele opdracht vanuit de bank. Maar er is erg veel, waarop ik kan meeliften. Waar moet ik op letten, vanuit wetenschappelijk oogpunt? Hoe weet ik, of ik de organisatie snap? Hoe weet ik, of mijn oplossingen, ontwerpen of methodes werken? Ik vraag me af in hoeverre het zin heeft iets te ontwerpen dat toch niet ingevoerd zal worden. En kan ik als onderzoeker eigenlijk ook een change agent zijn? Mijn voorlopige, prille, pragmatische ideeën hierover zijn: het resultaat telt. Een feitelijke verbetering binnen een organisatie is datgene wat nagestreefd moet worden. Maar, is het nodig om een (door jezelf) gewenste verandering ook zelf te bewerkstelligen? Kan dat wel?

Wanneer ik spreek in termen van implementatie en ontwerp, kan het niet. Er is geen formele opdracht, het is onduidelijk wat dat ontwerp precies inhoudt en het woord implementatie suggereert een mate van beheersing van de organisatie die (in deze organisatie) niet met mijn, of andermans, werkelijkheid overeenkomt.

Wat wél kan, is op basis van de kracht van argumenten, bottom-up, een beetje andere manier van denken, een ander begrippenapparaat naar binnen loodsen. Bestaande ideeën en tendensen samensmeden, mensen bij elkaar brengen, een soort katalysator zijn. En op zo'n manier een voedingsbodem creëren voor de opvolging van adviezen gebaseerd op een (nog te ontwikkelen) diagnose-instrument voor het functioneren van de kennishuis houding in een (deel van) de IT organisatie. Dit is mijn meta-plan. Ik vind het heel spannend. Kan dit wel? Objectief en logisch gezien denk ik niet. Ik overschat mijn kennis en kunde schromelijk, bekleed geen enkele positie in de organisatie en weet niets van automatisering. Maar het leuke is, ja, ja, dat ik stiekem geloof dat het kan! En dat het de moeite waard is het te proberen!

Vandaag heb ik krijgsraad gehad met Bastiaan en Philip. Ik heb ze uitgelegd wat ik van plan ben, en dat vonden ze prima, erg normaal zelfs. Over dat laatste ben ik nog altijd verbaasd.

Ik ben uitgenodigd om me tegen twee nieuwe projecten aan te bemoeien. Bovendien wil Bastiaan me naar Frankrijk sturen om daar namens de bank contact te leggen met een of ander instituut dat met KM bezig is.

Ook probeer ik op een sneeuwbal-manier contact te leggen met de vernieuwende denkers binnen personeelszaken, met enthousiastelingen van internet, kennissystemen, met mensen die verantwoordelijk zijn voor de aanbevelingen van Regel 't Snel etc. Ook ga ik

buiten de bank KM kennis zoeken, vooral bij IT-consultant-organisaties. Wellicht teveel zaken om allemaal tegelijk te doen, maar vanuit het oogpunt van risico-spreiding lijkt me dit wel verstandig. Er zijn vast wel dingen niet mogelijk, en deuren die gesloten blijven maar vast niet allemaal!

### ***Stem 2. Methodologische reflectie. Onderzoeksbenadering***

*Stelling. Een onderzoeksmethode is een manier van handelen, een werkwijze waarmee er wetenschappelijk verantwoorde kennis ontwikkeld kan worden. Ik kies voor de methode van het actieonderzoek, dat wil zeggen dat ik probeer een bijdrage te leveren aan de sociale wetenschap door met mensen samen te werken aan de verbetering van een problematische situatie. Door dus samen met mensen van de organisatie kennismanagement te gaan ontwikkelen, hoop ik te leren over kennismanagement voor de wetenschappelijke theorievorming hierover. Het leerproces over de ontwikkeling van kennismanagement pak ik aan door te reflecteren op de feitelijke gebeurtenissen via het bijhouden van voortgangsverslagen. De vraag die nog blijft open staan is, hoe zorg ik ervoor dat kennismanagement in de organisatie tot leven kan komen? Voor het antwoord hierop heb ik weinig steun aan wetenschappelijke discussies over de manieren van definiëring en rubricering. Ik kan mijn begrippenstelsel definiëren, maar daarmee vergroot, in plaats van verklein ik mijn afstand tot andere leden van de organisatie.*

*Mijn ervaring met het Object Oriëntatie project is een op de praktijk gebaseerde inspiratiebron. Het bovenstaande plan van aanpak voor mijn kennismanagement activiteiten is gestoeld op de lessen die mij geleerd zijn over de manier waarop je in deze organisatie te werk kan gaan. Mijn probleem is, dat ik iets mét de organisatie wil gaan doen, in plaats van naast of van buiten de organisatie. Er moet iets van de grond worden getild, een idee moet worden ontwikkeld en door andere mensen in gebruik worden genomen.*

*Mijn onderzoek begint op dit moment, en het lees- en observatiewerk in de periode behoort wat mij betreft tot de categorie inwerken. Het kantelpunt ligt hem erin dat ik op dit moment een eigen wil ontwikkeld heb. Ik heb mijzelf een doel gesteld en wil dat met, door en voor de organisatie zien te realiseren. Daarmee bevind ik mij opeens in de situatie van elke gewone werknemer, en vervul ik een basisvoorwaarde voor een actieonderzoek.*

*Er zijn voor actieonderzoek nog andere basisvoorwaarden te formuleren (zie bijvoorbeeld de actieonderzoekdefinitie van Rapoport (1970)), namelijk dat ik moet gaan werken vanuit een wederzijds acceptabel ethisch raamwerk en moet gaan streven naar doelstellingen die ook door organisatieleden onderschreven worden. Op dit moment heb ik beide basisvoorwaarden niet ingevuld. Het lijkt me bepaald geen sinecure om hier iemand te vinden die hetzelfde ethische raamwerk heeft en met wie ik een gedeelde KM doelstelling kan gaan nastreven. Maar hoe kan zoiets bij de aanvang van contact al bestaan? Is dat niet iets wat juist opgebouwd moet worden? Dat wordt mijn eerste concrete doelstelling: mensen vinden die met mij KM willen gaan doen.*

*Mijn wens, dat ik de organisatie zo ver krijg om met kennismanagement aan de slag te gaan, heeft verschillende effecten. Allereerst zorgt het ervoor, dat ik initiatieven ontplooi. Ik wil iets en dus weet ik waarom ik wie moet bellen of spreken. Dit heeft, ten tweede, tot*

*gevolg dat ik activiteiten ontplooi die waarneembaar zijn voor andere leden van de organisatie. Er is een handelend iemand in de organisatie, en dit roept bij mijn gesprekspartners en anderen meteen vragen op over wie mijn handelingen legitimeert, en op basis waarvan. Als derde effect, zorgt mijn handelen ervoor, dat ik nieuwe kennisbronnen aanwend. Ik ga nadenken over het effect en de wijze waarop ik moet handelen in deze organisatie, en boor daardoor de kennisbron van de zelfreflectie aan. Ook, en dat is nog veel belangrijker, creëer ik door te handelen en te praten over mijn handelen de mogelijkheid om expliciet en impliciet feedback te ontvangen op mijn denken en mijn handelen. Het leren kan beginnen...*

Eén van de projecten waar ik me tegenaan mag bemoeien is het kennisinfrastructuurproject van Ron de Vaan. We maken met elkaar kennis en wisselen wat woorden. Ron is blond, is ongeveer 45 jaar oud, heeft sociologie gestudeerd en rookt aan de lopende band sigaren. Hij is actief in de gemeentepolitiek. Hoewel hij regelt, praat en rondloopt is er iets aan hem wat de mens niet uitnodigt, contact met hem te leggen. Ook ik verdiep me niet zo in hem. Als eerste stap geeft Ron mij zijn notitie en vraagt om commentaar. Ik val er onmiddellijk over:

Stem 4. De Vaan, R. PvA Kennismanagement, n960314

De systeemontwikkeling wordt steeds meer verplaatst naar terreinen buiten het bekende mainframe applicatiegebied, ontwikkelingen zoals iteratief ontwikkelen, Lotus Notes e.d. geven hier deels reeds nader gestalte aan. Wanneer projecten geconfronteerd worden met nieuwe IT ontwikkelingen zal, omdat enerzijds niet alle kennis binnen opleidingen en training kan worden verkregen en anderzijds de ervaringen met deze ontwikkelingen binnen de bank nog beperkt zijn dan wel nog ontbreken, de behoefte ontstaan om kennis en ervaringen van derden te betrekken. Dit kan natuurlijk in de vorm van consultancy dan wel door inhuur van ervaren ontwikkelaars. Echter deze vorm is veelal kostbaar en heeft de dreiging in zich dat, na de afronding van het project, de betreffende kennis, met het vertrek van de externen, de bank weer zal verlaten. Met bijgaand voorstel wordt een nieuwe weg ingeslagen, welke er in voorziet dat op een directe wijze over de kennis van derden kan worden beschikt en tevens middels een kennisinfrastructuur de opgedane kennis wordt bewaard voor hergebruik in andere projecten.

Ron de Vaan's voorstel bestaat uit de volgende elementen:

- Aansluiting op de interne kennisbank van Regel 't Snel, zodat Succes Bankers de inhoud hiervan kunnen raadplegen;
- Het inrichten van een interne kennisbank;
- Het opzetten van een kennismanagementoverleg.

Ik ben verbaasd en ook boos vanwege dit technocratische voorstel, waarin elke verwijzing naar organisatorische aspecten van kennismanagement ontbreekt. Bovendien krijgt het - mijns inziens zeer onterecht - het label kennismanagement mee. Ik schrijf de volgende notitie:



Stem 4. Lammers, I.S. Reactie PvA Kennismanagement, n96O318

Het plan van aanpak Kennismanagement zoals dat nu geformuleerd is, baseert zich op enkele onjuiste uitspraken over de aard van kennis en heeft een gebrekkige organisatorische inbedding. Mede hierdoor zijn de risico's van dit project bijzonder hoog. Mijn advies is, de opzet van dit project te heroverwegen.(..)

De aansluiting op de Regel 't Snel kennisbank zonder dat er vanuit systeemontwikkelaars zelf behoefte bestaat aan te raadplegen informatiebronnen, lijkt in de huidige opzet zinloos en een verspilling van tijd en geld. Het is de vraag of de awareness ten aanzien van additionele kennis, zonder dat de behoefte daartoe vanuit de dagelijkse werkzaamheden gevoeld wordt, extern gecreëerd kan worden. Zeker niet als dit verzoek vanuit een andere afdeling komt, de beschikbare tijdsperiode slechts een maand is en er onder tijdsdruk (want een project) gewerkt wordt. Het lijkt daardoor onvermijdelijk dat – ongeacht de inhoud van de kennisbank – na een maand de conclusie zal zijn dat 'het niet werkt, aansluiting op een externe kennisbank'.  
(..)

Het opzetten van een kennismanagementoverleg in de organisatie voorziet in een behoefte. Voorwaarde is wel, dat een brede opvatting van kennismanagement gehanteerd wordt: een eenzijdig technisch perspectief zal het 'kennismanagement-kindje' vroegtijdig dooddrukken.

Het is niet zo aardig van mij, dat ik deze notitie 'cc' ook naar Bastiaan stuur. Maar Bastiaan komt langsgelopen en zegt het eens te zijn met mijn argumenten, en vindt dat ik maar binnen dit project moet meewerken, ja, zelfs dat mijn ideeën daarin richtinggevend moeten zijn ("Jij hebt de handschoen aan"). Dus ga ik op zoek naar de achtergronden van het kennisinfrastructuurproject. Desgevraagd vertelt Bastiaan me:

Stem 4. Bastiaan Vink, V96O325

De achtergrond van het project kennisinfrastructuur loopt nog terug tot 1991, uit de bevindingen van de voorloper van het project Ondersteuning Systeem Ontwikkeling. In dat projectvoorstel staat als aandachtsgebied: verzamelen en distribueren van kennis. In die tijd zijn er verschillende activiteiten opgestart, die dit kennismanagement moesten ondersteunen. Aldo de Jong was verantwoordelijk voor de inrichting van het kennisbeheer. Ook had je toen 'Denkwerk', het pakket van Juridische zaken. Er was toen ruzie met de afdeling Infrastructuur. Deze dingen moeten in het archief terug te vinden zijn. Wat ook met kennismanagement te maken heeft, is het converteren van documenten naar tekstverwerker TEXT, wat jouw buurvrouw aan het doen is, het Guru systeem (het systeem waarbij je aan iemand advies kunt vragen over een tool als je het niet weet) en de researchgroepjes in de organisatie. Deze activiteiten kwamen niet tot leven. Als iets niet pakt, dan moet je op een gegeven moment een andere koers gaan varen.

Consultancy Het Goede Voorbeeld leek een goed plan te hebben. Ze organiseerden een reis, ik ben nog meegeweest. Ook Regel 't Snel kwam toen op, zij waren toen bezig met hergebruik. Ook Tom Vermeulen van het Opleidingscentrum was toen enthousiast. We hebben een voorstel voorgelegd aan de PMM'ers, en daarbij een relatie met Opleidingscentrum Succes Bank gelegd. Het Goede Voorbeeld had een voorstel voor een kennisinfrastructuur. We moesten dan wel drie consultants een half jaar aan het werk houden. Toen kwam Regel 't Snel weer terug. Er was iemand bij Regel die een kennismanagementsysteem uitontwikkeld had. Die is vervolgens naar Regel 't Snel in de USA gegaan. Hij kwam dus uit Nederland en het systeem heet Universum ofzo.

Ron de Vaan schikt zich in het onvermijdelijke, en betreft mij in zijn werkzaamheden. "Hoe lang denk je bij de bank te blijven?" vraagt hij nog, wat angstig. Dan gaat hij er maar toe over de wereld voor mij te 'duiden' zoals hij dat, neerbuigend, noemt. Ron bespreekt de projectaanpak met mij en begint me aan mensen voor te stellen. Een sleutelfiguur schijnt ene Freek de Vries te zijn, de 'vertegenwoordiger van de gebruikers'. Daar moet ik maar mee gaan praten. Zorgen dat ik een goede indruk maak.

### **Stem 3. Kennismakingsgesprek Freek de Vries, V960328**

Freek de Vries blijkt een relaxed en zakelijk persoon te zijn. Het gesprek is kort en bondig. Freek is PMT (Projectmanager Techniek) van het Call Center en van het betalingsverkeer.

Wat is de aanleiding voor het kennisinfrastructuurproject? vraag ik. Freek: "Bij de fusie kwam naar boven, dat de IT organisatie heel erg intern gericht was geweest. Dit geldt ook voor de business, die ook het contact met de recente ontwikkelingen in het veld verloren had. Er was, en is nog steeds, een kenniskloof. Zelfs ik, als PMT, heb geen goed overzicht van de recente ontwikkelingen in het veld, zowel wat betreft business als automatiseringsonderwerpen. Bij het PMM- overleg, waar namens SOO Bastiaan Vink heen gaat, is dit besproken en is het plan geopperd om een kennisbank op te zetten voor externe en interne kennis".

"In het verleden is hierover contact gelegd met consultancy Het Goede Voorbeeld. Dat zou veel geld kosten: we moesten vier consultants aan het werk houden en bovendien wilden ze dat we een concreet project zouden aanwijzen. Dat hebben we niet gedaan. Op het moment dat we namelijk een project geformuleerd hebben, weten we al precies wat we nog niet weten. Dan huren we een consultant in en zeggen: "Los dit even op". We willen als organisatie pro-actief te werk gaan, dus we willen antwoorden op de vraag: 'Wat weten we nog niet?'"

De kennisbank lijkt vooral een instrument voor het aan de orde stellen van een hoger probleem. "Waar het mij persoonlijk om gaat, is erkenning voor de kennisachterstand in mijn aandachtsgebied", zegt Freek.

### **Stem 2. Reflectie over de organisatie**

*Deze opstelling van het management komt later nog meer terug. De bank verwacht van zowel externe partners als interne actoren, dat er meegedacht wordt bij de hantering van de interne complexiteit. Wanneer de complexiteit zover gereduceerd is dat er een probleemdefinitie (of een projectvoorstel) op tafel ligt dat uitgevoerd kan worden, is het*

*moeilijkste werk al achter de rug. Voor externen wordt er hierdoor een bijna onmogelijke eis gesteld: er wordt verwacht dat er meegedacht wordt om complexiteit te reduceren, maar anderzijds wordt er nauwelijks openheid van zaken gegeven om dit meedenken mogelijk te maken.*

Freek de Vries zorgt ervoor, dat ik met een paar mensen 'van hoog tot laag' van de organisatie een interview kan houden. Wat me bij die gesprekken opvalt, is de overwegend zakelijke en inhoudelijke aard van de gesprekken. SOO blijkt niet bepaald een goede indruk te geven van de rest van de IT organisatie. De gesprekken helpen me bij het ontwikkelen van ideeën over de opzet en de aanpak van de kennisinfrastructuur. Vervolgens probeer ik Ron de Vaan tot veranderingen in het projectvoorstel te bewegen. Ik wil expliciete aandacht voor de organisatorische aspecten van kennismanagement: starten vanuit gebruikersbehoeften, vanaf het begin werken aan awareness en commitment en bij de aanpak van het project ruimte voor het 'leerelement' van kennismanagement. Ik vind dat Ron niet goed weet waar hij over praat, en dat hij zich onduidelijk uitdrukt. Hij vindt dat ik net doe alsof binnen SOO de problemen van de systeemontwikkeling niet bekend zijn, dat ik chaotisch en onervaren ben en dat ik weiger zijn ideeën over te nemen. En dat het uitrollen van een infrastructuur het moeilijkste element bij de opzet van een kennissysteem is, en dat de rest later vanzelf komt. De sfeer wordt steeds grimmiger, en ik stel voor, een en ander te bespreken met Bastiaan Vink.

In het gesprek blijkt, dat Bastiaan zonder aarzeling zich achter Ron schaart, en nauwelijks naar mijn argumenten luistert:

### **Stem 3. Gesprek met Ron de Vaan en Bastiaan Vink, V960412**

Bastiaan: "Jij hebt niet de ervaring die wij hebben in de bank. Bij OSO duurde het vier maanden voordat de infrastructuur af was. Je hebt dan een gigantisch verlies aan momentum. En als we op dit moment allemaal onderzoeken doen naar de gebruikersbehoeften, worden er gigantische verwachtingen in de organisatie gecreëerd. Wat je moet hebben is dat je, zodra de behoefte bij de gebruiker manifest is, in korte tijd iets neer kunt zetten. Dan moet je dus al wat in de kast hebben liggen. Weet je hoelang dat duurt, een infrastructuur neerleggen? Anderhalf jaar!"

Bastiaan repareert nog even de relatie tussen Ron en mij. Hij legt uit dat Ron een verkoper is, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Philip die een ontwerper is. Het valt me op, dat in interactie met Bastiaan, Ron er opeens ontspannen en open bijzit. Bastiaan wijst erop, dat we heel verschillend zijn, maar onze vaardigheden tot een team moeten omvormen. Wanneer hij mij aan Ron 'uitgelegd' heeft, zegt hij vervolgens tegen mij: "Een projectplan is als een mooi blok marmer. Jij wilt vanuit de theorie een mooi blok formuleren. Als dat blok aan de praktijk getoetst wordt, gaan allerlei mensen eraan beitelen en dingen veranderen en afhakken. Uiteindelijk hou je dan een draak van een blok, een misvormd blok over. Dat is het blok dat Ron, doordat hij 25 jaar ervaring bij de bank heeft, in één keer beschrijft. En jij bent het er natuurlijk niet mee eens, jij probeert het hele blok de organisatie in te duwen. Maar jij moet natuurlijk de universiteit te vriend houden. Misschien is het mogelijk als compromis een soort van half misvormd blok te definiëren?"

Na afloop praten Ron en ik wat na. Hij is opeens heel open, en begint wat over zijn ideeën en meningen te vertellen. Ik ontdek een heel nieuw gezicht van Ron.

**Stem 2. Argumenten of...**

*Door op een confrontatie aan te sturen, moest Bastiaan kiezen tussen Ron de Vaan en mij. Voor Bastiaan weegt loyaliteit aan personen altijd zwaarder dan inhoudelijke argumenten. Eens zijn met mijn argumenten betekent voor hem, Ron de Vaan afvallen. Wie er in de discussie de beste argumenten heeft, is dus onbelangrijk geworden. Maar als het niet om argumenten gaat, waar gaat het dan wel over? Over de manier waarop argumenten gebracht worden? Over je positie in de organisatie? Of...*

Een paar reflectieslagen later vertel ik aan Philip Koster dat ik, achteraf gezien, van tevoren best had kunnen weten hoe dit gesprek zou verlopen. "Dát heet nu ervaring" zegt Philip.

**4.2.2 Op zoek naar legitimiteit**

Naast mijn betrokkenheid bij het kennisinfrastructuurproject, start ik andere activiteiten op om mijn 'kennismanagement winkel' op te gaan zetten. Op een aantal plaatsen binnen de IT organisatie praat ik met mensen, bij wie ik interesse voor kennismanagement verwacht te kunnen aantreffen. Zo praat ik bij de staf, bij personeelszaken, met mensen die bezig zijn met kennistechnologie en met een groepje dat een intranet van de grond aan het tillen is. Over het algemeen heb ik over belangstelling niet te klagen. Dat verandert op het moment dat de vraag aan de orde komt wat het commitment vanuit mijn afdeling is. Ik moet daarop het antwoord schuldig blijven en ik realiseer me steeds meer dat ik alleen iets kan bereiken als ik door de organisatie gelegitimeerd aan het werk kan gaan. Ik richt mijn aandacht op de managers van mijn eigen afdeling: de PMOSO'ers. Op zoek naar een ingang, probeer ik van hen te weten te komen, waar zij precies mee bezig zijn, wat hun problemen daarbij zijn en wat kennismanagement daar eventueel aan toe kan voegen. Ik loop aan tegen een muur van wantrouwen:

**Stem 4. Het PMOSO**

Typisch Bastiaan Vink. Ze loopt zichzelf te venten, laat ze dat bij hem doen! Waarom begeleidt hij dat kind niet beter? Wonderlijk meisje trouwens. Op slinkse wijze probeert ze iedereen aan het praten te krijgen en ze stelt scherpe vragen. Ze is alleen niet te volgen, ze is zó theoretisch. Neem nu dat wat ze Frank van der Wel vertelde, dat ze aan het onderzoeken is hoe de organisatie haar problemen oplost. In deze organisatie met 10.000 mensen zijn er natuurlijk heel erg veel grote en kleine probleemoplossingsprocesjes! Controleert iemand haar trouwens? Wie weet wat ze straks hier allemaal vandaan meeneemt! Straks weet ze zoveel van hoe het hier allemaal aan toe gaat, dat ze zó een of ander consultancy-bureautje op kan zetten, of haar kennis kan verkopen! Ze zeggen dat Bastiaan haar alles vertelt en dat ze precies weet wat er gaande is. Het is me volstrekt onduidelijk wat ze hier aan het doen is. Volgens Frank is ze een stagiaire, maar ze loopt hier inmiddels al best lang rond, en het ziet er niet naar uit dat ze binnenkort weggaat. Ze is toch verbonden aan een universiteit? Stellen die dan niet bepaalde eisen aan haar ofzo? Wat wil ze nu eigenlijk? Waarom gaat ze niet weg? En kennismanagement, dat is vast weer zo'n Bastiaan Vink-idee. Wat het ook is, op deze manier wordt het niets. Hij schijnt overigens nogal met haar weg te lopen, maar of ze

daar blij mee moet zijn is de vraag. Nou, het is in ieder geval niet mijn pakkie-*an*, ik heb wel iets beters te doen.

Ik krijg sterk de indruk dat de gesprekken die ik voer, ertoe leiden dat er een sterk roddelcircuit rondom mij op gang gebracht is. Ik merk dat dingen die ik op de ene plek zeg, op een andere plek belanden. Af en toe spreek ik Bastiaan Vink, die eindeloos tegen me aanpraat over zijn kijk op de wereld. Tot op een gegeven moment mijn gesprekken met zijn PMOSO de verkeerde kant op lijken te gaan. Bastiaan besluit in te grijpen:

**Stem 3. Gesprek Bastiaan Vink, V960325**

Ik ben nauwelijks binnen, of Bastiaan gaat in de aanval. Hij zegt, dat hij veel mensen vertelt dat hij vele karretjes laat lopen. Ik moet niet proberen een coördinerende rol op mij te gaan nemen. Als je twee mensen vertelt dat ze allebei met hetzelfde bezig zijn, dan is de kans groot dat een van de twee ophoudt met iets doen. En de kans is nog groter dat ze dat beiden doen. "Ik zou het je zeer kwalijk nemen, als je mensen laat weten dat ze op een karretje zitten dat gaat crashen. Mensen trekken dat niet", zegt hij.

Dat ik een waarschuwing krijg, is me duidelijk, maar wat ik precies verkeerd gedaan heb begrijp ik niet. Ik ga daarom maar gewoon verder.

Beng van Gorp is Lijnmanager (LM) van SOO en is in deze functie in de plaats gekomen van Norbert Peters (een ontwikkeling die, uit de reacties op te maken, positief gewaardeerd wordt). Beng houdt zich uit dien hoofde bezig met de tactische aspecten van de inzet van werknemers. Hij is de baas van de drie groepsleiders binnen SOO, die elk de operationele inzet van mensen in projecten voor hun afdeling regelen. Beng van Gorp is een indrukwekkende meneer, zowel door zijn gestalte als door de ietwat zalvende manier waarop hij spreekt, en zijn referenties zijn dat hij een effectief manager is, hoewel bureaucratisch. Naar verluidt heeft hij een systeem ontwikkeld, het PKSB (Personeels Kenmerken Succes Bank) waarin functionaliteiten worden aangeboden die je vanuit kennismanagement ook zou willen aanbieden. Bij de eerste ontmoeting laat hij enthousiast het systeem zien, en er ontwikkelt zich een geanimeerd gesprek over zijn visie op het personeelsbeleid en de ontwikkelingen in de IT-branche.

**Stem 4. De visie van Beng van Gorp, V960321**

We moeten er rekening mee houden, dat materie steeds goedkoper wordt. Om voor te blijven op de rest (als bedrijf of individu), moet je in staat zijn dingen te verzinnen die er niet zijn. De basis van automatisering blijft mensenwerk, daarin ligt de voornaamste uitdaging. We moeten rekening houden met de mogelijkheid dat we in de toekomst gedwongen worden alleen met tijdelijke arbeidscontracten te werken. Kunnen oude mensen in de automatisering nog wel opgeleid worden? Misschien gaan we als bank er wel toe over, een eigen IT opleiding in te richten. Als je kijkt naar de informatici die nu van de universiteit komen, zitten wij daar nog wel op te wachten? Nee, dus! Ik denk dat we nog onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden, de kundes die wij bezitten. Dat zie je aan mensen met heel ongewone gaven, die ik gedurende mijn leven tegen gekomen ben. Vaak blijkt dat die mensen door een heel diep dal gegaan zijn: ze zijn

werkloos geweest, of hebben bijzondere ervaringen in hun leven gehad. Die discontinuïteit is een noodzaak voor grote daden. Als je altijd mee blijft lopen onder de leiding van iemand anders dan internaliseer je die kennis niet. Waar je naar moet streven is de tijdlijn voor te blijven. De systemen komen wel. Begrijpen wat er in organisaties, in de maatschappij gebeurt en daar consequenties uittrekken, daar draait het om.

### ***Stem 2. De les van Kundemanagement***

*De Kundemanagement benadering waar o.a. Beng van Gorp voor staat, heeft als niveau van definiëring de micro-eenheid van kundes van medewerkers. Van ieder persoon moet worden geïventariseerd wát hij allemaal kan. Wanneer deze kundes in een systeem gestopt worden, moet het mogelijk zijn de omvang en het niveau van de kundes in de organisatie te beheersen, het doel van Kundemanagement.*

*Een voorwaarde voor het inventariseren van de totale hoeveelheid 'kundes' in de organisatie is het ontwikkelen van een uitputtende classificatie van de kundes in de organisatie. IT Advies Y schijnt deze weg al jaren te bewandelen en stond in 1997 op een totaal van 3000 te onderkennen kundes, per kunde werden er vijf kwaliteitsniveaus onderkend, en ze waren nog steeds bezig. Omdat de IT organisatie van de bank een uniek en uitzonderlijk heterogeen kennislandschap bezit, werd voorzien dat het opstellen van een classificatieboom voor de bank niet eenvoudiger zou gaan uitpakken. Wanneer er enig idee is van de definiëring van de totale hoeveelheid kundes, kan er een aanvang gemaakt worden met het inventariseren en vastleggen van de kundes van elke medewerker in de organisatie.*

*Deze weg was al eens ingeslagen in het verleden. In 1995 is door Beng van Gorp een eerste poging gedaan in de vorm van het zgn. PKSB-systeem (Personeels Kenmerken Succes Bank), waarin de kennis en kundes van medewerkers moesten worden vastgelegd. Bij de invoering van dit systeem werd er tegen een grote verzameling praktische en principiële problemen aangelopen. Afgezien van enkele weinig erudiete technische problemen liep men aan tegen de volgende – voor kennismanagement relevante – problemen:*

- *het organisatieprobleem. Hoe krijg je relatief autonome afdelingen of individuen zover dat ze de nodige registraties verrichten?*
- *het probleem van de concurrerende initiatieven. Meerdere vergelijkbare systemen worden opgezet, die er over het algemeen naar streven om dé bankstandaard te worden. Eigenlijk moet je één systeem hebben, maar niemand heeft zin, alle registraties op nieuw te doen door over te schakelen op een nieuw systeem;*
- *het registratieprobleem. Het inventariseren van alle kundes in héél de organisatie is een gigantische klus, zodat zelfs wanneer deze klus in brokken ter grootte van één afdeling gehakt wordt er bijna een ondoordringbare hoeveelheid werk geproduceerd wordt. Dit werk behoort tot een ondersteunend proces, dat betekent in deze organisatie dat het er altijd náást gedaan moet worden;*
- *het verouderingsprobleem. Het registratieprobleem is niet eenmalig, maar continue. Omdat medewerkers ervaring blijven opbouwen en cursussen blijven volgen veroudert elke registratie snel;*
- *het vertrouwensprobleem. Het registratieprobleem kan wellicht worden opgelost, door te organiseren dat iedere medewerker zelf zijn eigen kundes vastlegt. Bij de introductie van het PKSB werd dat tegengehouden door middelmanagers omdat per*

kunde ook aangegeven moest worden welk ervaringsniveau de medewerker had. De middelmanagers zagen dit als een probleem, h oe de kennis in de organisatie te waarderen, en men was bang voor zelfoverschatting bij zelfbeoordeling. Het alternatief, dat de groepsleider van de afdeling de registratie moet verrichten strandde, omdat de groepsleiders wel wat beters te doen hadden;

- het expertprobleem lag ook mede ten grondslag aan de angst van de managers. Wanneer je iemand aanwijst als expert, of wanneer iemand zichzelf expert vindt, dan moet hij dat ook zijn voor de rest van de organisatie. Onderdeel van de OSO-systematiek was de Support Organisatie Tools (SOT). Met deze SOT structuur werd de onderlinge ondersteuning van het gebruik van geautomatiseerde hulpmiddelen geregeld. Voor ieder hulpmiddel was een SOT'er aangewezen die tot expert van het hulpmiddel gebombardeerd werd en gebeld kon worden in geval van problemen. Het systeem kwam (mede door de algemene OSO problemen) niet goed van de grond. Mensen die als SOT'er werden aangewezen waren dikwijls niet écht de experts, en konden bellers niet goed te woord staan. Anderen waren wel degelijk experts, maar waren ook expert op allerlei andere gebieden en hadden dus wel wat beters te doen dan anonieme en domme bellers te woord te staan. En als zij dat niet vonden, dan vond hun projectleider dat wel;
- het functieprobleem. Bij het PKSB werd van te voren onvoldoende duidelijk gemaakt, w a rom, met welk doel, ten behoeve van welk proces, de registraties gedaan moesten worden. Was het, om met behulp van het systeem medewerkers eenvoudiger toe te kunnen wijzen aan projecten? Was het, om een middel te hebben om op zoek te kunnen gaan naar bepaalde unieke kundes die wellicht in een andere hoek van de organisatie aanwezig waren en anders niet 'ontdekt' zouden kunnen worden? Was het, om lacunes in de kundes-voorraden van de organisatie te kunnen identificeren? Was het wettelijk nodig ten behoeve van de contractuele relatie tussen bank en medewerker?
- het standaardisatieprobleem. Bij de ontwikkeling van het intranet, werd op een gegeven moment ook geëxperimenteerd met de opzet van een 'who-is-who'. Een eerste versie maakte ook gebruik van vooraf gestandaardiseerde kundescategorie en. Bij de Strategieafdeling Strategische Systemen (SSS) probeerden ze eraan mee te werken. Een paar mensen die het probeerden, konden met de gegeven categorieën niet uit de voeten. De categorieën waren over het algemeen gebaseerd op traditionele kennisgebieden waarvoor je bijvoorbeeld opleidingen kon volgen. Vooral oudere managers hadden al in geen jaren opleidingen gevolgd, en ontdekten dat hun ervaringskennis niet in het systeem te vangen was. Wel had bijna iedereen ingevuld dat hij of zij engels sprak en de cursus bankbedrijf gevolgd had, wat dus weinig onderscheidend was. De achterliggende filosofie is dus precies verkeerd: juist datgene wat een mens onderscheidt van de rest wil men bekend maken, want dat is een reden voor andere mensen om contact te zoeken.

Zo moet het dus niet, was mijn conclusie. Kennis moet niet worden gestandaardiseerd, maar juist de heterogeniteit van de aanwezige kennis moet worden gestimuleerd. Van een systeem moet het doel duidelijk worden vastgesteld, geïsoleerde systemen om kennisdeling te faciliteren zijn uit den boze, en over het algemeen moet er worden samengewerkt in de richting van de integratie van bestaande systemen. Er moet worden uitgegaan van de feitelijke experts in de organisatie, en er moeten dus geen experts worden aangewezen.

*Iedereen moet zelf verantwoordelijk gemaakt worden voor de omschrijving en het up-to-date houden van zijn kennis. Dit moet niet worden afgedwongen, maar men moeten worden verleid, geïnspireerd om kennis aan het systeem af te staan, en er moet ook iets tegen over staan. Kennis moet niet van 'buiten' of 'boven' af worden gedefinieerd of geïnventariseerd, maar er moeten faciliteiten, mogelijkheden worden aangereikt zodat mensen zélf hun kennis definiëren, op pijn houden, kunnen ontwikkelen naar eigen inzicht en volgens de wensen van de organisatie. Laat duizend bloemen bloeien, zei Mao! Met andere woorden: probeer zo veel mogelijk experts in de organisatie te ontwikkelen en ze zo goed mogelijk met elkaar laten samenwerken en van elkaar laten leren. Daar gaat het om bij kennismanagement!*

In het vervolggesprek komt opeens de realiteit van het moment aan de orde, zodat het gesprek aanzienlijk minder harmonieus verloopt:

### **Stem 3. Gesprek Beng van Gorp, V960501**

Bij binnenkomst vertel ik (argeloos) over mijn plannen, over een 'officieuze PMOSO'-rol die ik mijzelf wil toemeten. Hij reageert geïrriteerd, kan mijn verhaal niet plaatsen en eist dat ik begin bij het begin. Hoe ben ik in deze organisatie terechtgekomen? Ik vertel nog maar eens over mijn introductie in de organisatie.

Ik zie de irritatie stijgen. Voor hem ben ik een wandelend voorbeeld van de managementtechnieken van Bastiaan Vink die afkeurenswaardig zijn. En hij barst uit in:

"Dat kan helemaal niet! Het mag bij ons niet, dat iemand zomaar rond loopt in de organisatie zonder dat hij een officieel contract heeft. Dat had Bastiaan helemaal niet met jou mogen afspreken! Het verbaast mij hogelijk dat wij jou niet betalen! Wat voor een afspraken zijn er met jou gemaakt? Van wie is het eigendomsrecht van jouw ideeën?"

"Van mij natuurlijk" reageer ik. "Zolang de bank daar met mij geen afspraken over wenst te maken. Bovendien gaat het om abstracte ideeën en niet om feitelijke bankproblemen". Dat stelt hem wat gerust. Ik vertel wat over mijn plannen en ideeën, en zie tot mijn genoegen dat hij mij in het hokje Kundemanagement plaatst, de bankbenaming van 'hoe gaan we om met ons personeel'.

Maar dan leg ik hem uit, dat ik de afgelopen periode besteed heb aan theorievorming, en dat wat mij betreft de tijd gekomen is om de theorieën in praktijk te brengen".

Weer reageert hij scherp met: "Jij kán helemaal niets implementeren als je geen officieel contract hebt. Bovendien ben jij betrokken bij de verkeerde mensen: Philip Koster en Ron de Vaan houden zich bezig met kennissystemen, en helemaal niet met kennismanagement." Ik probeer hem uit te leggen dat ik vind dat het niet waar is, maar dat komt niet over. "Bij PZ en bij OM zijn we bezig met kennismanagement, en daar zou je bij betrokken moeten zijn", zegt hij.

Ik probeer hier op in te springen, door aan te bieden een voorstel voor hem te schrijven of zo, als hij daar iets mee kan doen. Vervolgens praten we het uur vol, waarbij ik op mijn ideeën getest word. Hij neemt weer als voorbeeld 'opleidingen', en ik vertel hem dat het inputgericht managen is. Je moet outputgericht managen: wat voor eisen stelt de taak, en daar ook naar belonen en faciliteren. Analooq aan het scorecard-idee zou je prestatie-indicatoren per taak kunnen formuleren. Ik zie dat hij van deze 'eitjes' van mij enthousiast aan het worden is. "Go, toch leuk, hier wordt bijna geen onderzoek naar gedaan", mompelt hij. "De besluitvorming hierover is nu bezig. Vanmiddag heb ik bijvoorbeeld een Regel 't



Snel-bijeenkomst. Als besluitvorming eenmaal achter de rug is, is die meestal bindend". Maar hij schrijft op zijn voornemenslijstje het derde punt bij: praten met de PZ of zij in een contract met mij geïnteresseerd zijn. De andere twee punten zijn, dat hij met een groepsleider en Bastiaan Vink over mij gaat praten. Maar, dat zei hij de vorige keer ook.

Na afloop van dit gesprek, stuur ik een net mailtje naar Bastiaan Vink waarin ik mijn plannen zo professioneel mogelijk uiteenzet. Bastiaan reageert door te melden dat ik 'desnoods' maar een contract met Beng van Gorp moet regelen. Snel daarna wordt ik onderschept door Beng van Gorp, die op een of andere manier een ommezwaai gemaakt heeft. Hij vraagt mij gedetailleerder naar mijn plannen, en klinkt een stuk milder dan de vorige keer. "Als jij je zo inzet voor de bank, dan is het niet meer dan fair dat we je daar ook voor betalen" zegt hij.

### **Stem 2. Twijfels, V960411**

*Dát en hóe ik rondloop in de organisatie komt door Bastiaan Vink, ik ben als het ware een representant van zijn managementstijl. Gesprekken leiden daardoor al snel naar zijn persoon, en het effect van zijn optreden in de organisatie. Omdat hij omstreden is, verschillen meningen sterk. Zijn stijl van managen zorgt voor een bijzonder klimaat binnen SOO. Sommige mensen floreren daarin, anderen komen tot niets. Het is moeilijk, feiten en meningen uit elkaar te houden. Hoe ik te werk moet gaan, wat voor mij de beste wijze van handelen is, is nauw gerelateerd aan de cultuur in dit stukje organisatie. Pogingen om op enige schaal de 'toestand van de organisatie' te objectiveren, zijn door de omvang van de organisatie (gemiddeld project: 18 betrokken partijen!) en de dynamiek van de veranderingen, tot mislukken gedoemd. Niet alleen is een dergelijk onderzoek praktisch onuitvoerbaar (zoals bleek bij het eerste onderzoeksvoorstel), maar ook komt het mij voor dat de meningen van mensen over de organisatie meer reëel, meer cruciaal zijn, dan hun feitelijke activiteiten. Ben ik dan geïnteresseerd in wat men cultuur noemt? Maar ál die verschillende meningen op de organisatie en waar het allemaal heen moet... kan er dan nog wel van één cultuur gesproken worden? Of is cultuur de grootste gemene deler van al deze opvattingen?*

Door deze gesprekken begin ik last te krijgen van de gebrekkige legitimiteit van mijn positie. Uit de gevoerde gesprekken constateer ik, dat er wel degelijk veel problemen en activiteiten tenderen in de richting van kennismanagement, maar dat mijn pogingen daarbij aansluiting te vinden, op niets uitlopen. Ik constateer, dat mijn probleem niet zozeer een kennistekort is, maar dat het een kwestie is van dat ik buiten elk regulier pad binnen de onderneming val. Dat heeft niet zozeer te maken met het al-dan-niet hebben van een contract, maar meer dat de organisatiemachinerie geen kennismanagement kent, of daar niet in geïnteresseerd is.

Het moeilijke hieraan is, dat het probleem verder stijgt dan de legitimiteit van mijn eigen persoon: de legitimiteit van het handelen van meerdere mensen binnen SOO, wellicht van SOO zelf, staat ter discussie. In de organisatie rommelt het vanwege de komende reorganisatie door 'Regel 't Snel'. SOO zelf wordt daarbij over het algemeen niet betrokken. Ik krijg de sterke indruk, dat elders in de organisatie de rivier van ontwikkelingen en werkzaamheden zeer snel stroomt. Op een of andere manier ben ik in stilstand water terechtgekomen en zitten bovendien de meeste van mijn gesprekspartners

in hetzelfde schuitje. Naar verluidt heeft het allemaal met dat project OSO te maken te hebben. Tijdens lunches wordt verteld hoe goed de sfeer vroeger was, en hoe slecht de sfeer nu is. Iedere PMOSO'er zit op zijn eigen ivoren toren, vertelt men mij, en onderling maken ze vooral ruzie. Twee PMOSO'ers vertrekken naar een andere plek in de organisatie. Bij belangrijke nieuwe projecten wordt SOO niet betrokken. Bastiaan en zijn PMOSO zijn het einde van hun tijdperk gekomen, weet ik.

Bij de afdeling SOO is weer een nieuwe manager aangetreden: Harry Pluijm. Met zegt dat Harry Pluijm, net als Beng van Gorp, aangesteld is als tegenwicht voor Bastiaan Vink. Harry Pluijm, typeerde Bastiaan al eerder, is een bureaucraat van het goede soort. Iemand die gelooft dat het eerlijker voor iedereen is als alles netjes geregeld wordt. Ik ga er zo snel mogelijk mee praten, want misschien dat ik bij hem interesse voor kennismanagement kan wekken.

### **Stem 3. Interview Harry Pluijm, V960409**

Harry is een rustig en zacht pratende Drenth, met een nuchterheid en directheid die verfrissend aandoet. Hij is sinds 1 januari Hoofd OSO Beheer, dus op gelijk niveau met Bastiaan Vink en Beng van Gorp. Zijn vorige functie was invoeringscoördinator van het project OSO. Daarbij hing hij hiërarchisch direct onder een concerndirecteur, en hoorde daardoor noch bij SOO, noch bij de gebruikersorganisatie: een tussen-wal-en-schip positie.

Harry heeft in zijn oude functie geroepen dat het OSO beheer slecht ging, en dat het veel beter kon. Toen is tot hem gezegd: "ga het maar doen". Wat hij doet, is de systeembeheersystematiek toepassen op het beheer van de ontwikkelomgeving. Dat klinkt niet wereldschokkend, maar is wel nieuw want tot voor kort werd geroepen dat het toch niet kon. Het grootste deel van de aandacht is tot nu toe uitgegaan naar de ontwikkelomgeving voor de mainframeomgeving, ten koste van de andere typen ontwikkelomgeving. Harry probeert dat nu gelijk te trekken. Een van zijn eerste acties was, dat hij is gaan roepen dat er geen rapportages komen omdat de procedures niet bestaan. Toen hij bij OSO Beheer kwam, bleek dat er geen standaard procedures waren, zelfs niet voor basale zaken als urenregistratie en verlofdagen. Deze zaken is hij nu aan het rechte trekken. Daarbij houdt hij zijn poot stijf: geen rapportages, als niet iedereen informatie in dezelfde format aanlevert, geen acceptatie door beheer als niet aan de basisvoorwaarden is voldaan etc.

Ik heb mijn eerste KM ideeën aan hem toegestuurd, maar Harry schat de haalbaarheid van mijn plannen somber in. "De historie van SOO werkt je tegen. SOO heeft een slechte reputatie ten aanzien van functionele projecten. SOO wordt links en rechts ingehaald. Je kunt zien, dat het qua denken achter loopt bij de rest van de organisatie. Iedereen weet dat bij SOO de mensen zitten die ze nergens anders meer wilden hebben". Over Bastiaan Vink heeft Harry geen goed woord over. Hij noemt hem incompetent en beschuldigt hem van het hebben van een 'satellietview' op de organisatie. Hij zegt: "De kennis van SOO wordt niet in de organisatie benut. Kennelijk leveren ze óf geen goed product, óf ze pakken het verkeerd aan, bijvoorbeeld door het doen van beloftes die ze niet waar kunnen maken. En soms reageren ze gewoon niet, zoals bijvoorbeeld bij het project Snel Bellen, het Call Center project, waar alles en iedereen voor aan de kant gezet werd. SOO heeft er gewoon niet aan meegedaan, zelfs niet met één persoon. Dat vind ik erg onverstandig. Weet je, mensen waarderen elkaar hier onvoldoende. Ze gaan met elkaar om vanuit een arrogantie van 'jij kan dat niet'".

Ik vraag Harry wat kennismanagement aan zijn verantwoordelijkheid zou kunnen toevoegen. "Als je met een KM bril naar mijn verantwoordelijkheden zou kijken, zou je gewoon precies

hetzelfde doen als ik", zegt hij. Ik denk dat hij vooral bedoelt, dat je als organisatie de tijd moet nemen iets te leren, maar dan ook het zorgvuldig moet inbedden.

Na onze ontmoeting spreek ik Harry vaker. Hij is regelmatig te vinden bij het koffiepunt, waar hij grapjes met de aanwezigen staat te maken. Ik merk, dat hij me steeds kritischer beschouwt.

### **Stem 3. Koffiepunt, V960506**

Aan Philip ben ik aan het uitleggen wat ik aan het doen ben. Ik verdedig mijn gebruik van het begrip 'kennisproblemen'. Dan staat Harry Pluijm achter me, en begint hard te lachen. Kennisproblemen? Zoveel vaagheid heeft hij nog nooit gehoord!

Een nieuw lid van het PMOSO wordt aangesteld om het onderwerp Kwaliteit te verzorgen. Tot mijn verrassing verschilt haar situatie niet principieel van de mijne:

### **Stem 3. Nicole Hilhorst, V960423**

Er is een nieuw iemand binnen het PMOSO gekomen met als aandachtsgebied Kwaliteit. Nicole Hilhorst heet ze, bedrijfskundige van achtergrond, en heeft zo'n intense blik dat de verhalen over de indruk van haar verschijning haar al vooruit gesnelde waren. De kennismaking verloopt goed. Binnen enkele minuten wordt de vraag 'hoe is jouw relatie met Bastiaan Vink' al gesteld, en ontdekken we dat we beide ons in dezelfde situatie bevinden. Namelijk aangewezen om een 'issue' in de organisatie te vertegenwoordigen, zonder dat er commitment voor aanwezig is. Ze heeft natuurlijk het voordeel dat zij voor deze situatie betaald wordt, er ooit kwaliteitsbureaus in de organisatie bestaan hebben, en dat ze een verzameling cursussen mag volgen op kosten van de bank, zodat ze drie maanden in beslag genomen wordt. "Wij kunnen wel zaken doen", zegt ze, en zorgt ervoor de eerste formele relatie van de organisatie met kennismanagement te initiëren, simpelweg door de formele relatie in het projectvoorstel Kwaliteit te beschrijven.

Dit zet me aan het denken:

### **Stem 2. Een positie in de organisatie**

*Waar het mij om gaat, is een coherent, samenhangend stelsel van ideeën over kennismanagementproblemen en oplossingen in de organisatie te ontwikkelen en dan op één of andere manier deze ideeën proberen 'in te pluggen' in het bestaande conceptuele management-raamwerk van de organisatie. Ik zie mijn kennismanagement-ideeën als objectiveerbaar en overdraagbaar: als ik in staat ben ze helder uit te leggen zullen andere mensen er de kwaliteit en het waarheidsgehalte van onderkennen, en ze overnemen. Wie met deze ideeën komt, nl. ikzelf, en wie met deze ideeën in de weer gaat, beschouw ik in principe als onbelangrijk. Een sta-in-de weg hierin is het ontbreken van een formele positie in de organisatie, natuurlijk een minimale vereiste om in een organisatie te kunnen werken. Het ontbreken daarvan is er de oorzaak van dat mijn ideeën niet serieus genomen worden, vind ik.*

*Dat is maar één manier hoe je tegen het fenomeen 'informeel' (lees: illegaal) in de organisatie aan kunt kijken.*

*Via (onder meer) de vergelijking met het onderwerp 'kwaliteitszorg' begin ik zelf te twijfelen aan deze opvatting. Kwaliteit is een onderwerp dat al langere tijd in de*

*organisatie aanwezig is. Er waren ooit kwaliteitsbureau's, en er is een projectmanager die inhoudelijk verantwoordelijk is voor het onderwerp. Maar het onderwerp 'kwaliteit' wordt door de organisatie (op dit moment) grotendeels genegeerd: de verantwoordelijke mag alleen 'onderzoeken' doen waaruit bij herhaling naar voren komt dat de organisatie zich nauwelijks bekommert om het naleven van de ideeën uit de kwaliteitszorg. Toch leiden deze berichten er niet toe dat het management concrete activiteiten ontwikkelt om de kwaliteitsborging van de activiteiten van de organisatie tot stand te brengen. Wel wordt er veel papierwerk geproduceerd. Volgens een kwaliteitsonderzoek dat Nicole mede uitgevoerd heeft, zijn de kwaliteitshandboeken in de afgelopen paar jaar twee keer geheel herschreven zonder dat de boeken zélf inhoudelijk verbeterd zijn of er significante verbeteringen van het 'maturity level' van de organisatie hebben plaatsgevonden.*

*Wat geldt voor kwaliteitszorg kan als algemeen patroon binnen de organisatie gezien worden. In algemene zin, is te constateren dat de organisatie veel 'dode kennis' in haar bezit heeft: concepten, ideeën en voorstellen van mensen die 'eeuwig' in een planfase blijven steken. Over projecten wordt gezegd, dat de organisatie altijd meer 'ballen in de lucht' heeft dan dat ze aankan. Hetzelfde kan ook over ideeën gezegd worden. Om vooral niets kwijt te raken, wordt er iemand aangewezen om het idee warm te houden. Soms komt het zoeklicht van de politieke belangstelling opeens langs, en wordt een oud plan nieuw leven ingeblazen. "Het is altijd hollen of stilstaan in deze organisatie", verzuchten mensen die ervaring hebben met dit patroon.*

*De conclusie is dus, dat het hebben van een formele positie in de organisatie (verbonden met het inhoudelijke onderwerp) geen garantie is dat de organisatie jouw, of het onderwerp waar je voor staat, serieus neemt. Het bekleden van een adequate rol in de 'informele' organisatiestructuur is kennelijk wel van belang: een minimale positie is nodig, wil men überhaupt naar je luisteren.*

*Van het onderwerp 'lerende organisatie' wordt gezegd, dat er enkele stafmedewerkers gedurende langere tijd al mee bezig waren geweest. Hun denken erover was redelijk ver uitontwikkeld, en ze werden zelfs actief gesteund door een concerndirecteur. Toch bloedde het onderwerp dood, zegt men, omdat omdat ze geen vat kregen op de lijn en men ze uiteindelijk volledig links liet liggen. Met 'de lijn' worden de activiteiten van het afdelingsmanagement gezien. Door de organisatie wordt het 'vat krijgen op de activiteiten in de lijn' als hét succes criterium gezien: alleen als bepaalde ideeën in staat zijn geweest de werkzaamheden van de mensen die het feitelijke produktiewerk verrichten te beïnvloeden, of hun directe bazen (lijnmanagers, projectleiders, projectmanagers), hebben die ideeën hun meerwaarde bewezen. Naar verluidt treden lijnmanagers en projectleiders op als 'poortwachters' die het ongestoorde verloop van operationele processen (het werken in projecten) bewaken door alle verstoringen van buitenstaanders tegen te houden.*

*Je rol die je binnen het netwerk van organisatorische verhoudingen bekleedt, wordt vastgesteld in onderlinge wisselwerking: als er iemand stijgt, zal een ander iemand dalen, en de onderlinge verhoudingen worden in een continu controleproces door alle actoren gedefinieerd en geherdefinieerd. Er is dus als het ware een continue sociaal 'centrifugeproces' gaande waarbij om verschillende redenen mensen zich meer naar het centrum bewegen terwijl anderen meer naar buiten bewegen.*

*Wil ik kennismanagement in deze organisatie laten werken, zal ik er mee om moeten leren gaan dat ik als 'informeel aanwezige' onderzoeker met deze ideeën kom. Bastiaan Vink heeft me erop gewezen dat mijn informele positie vooral een voordeel is: ik hoef nu niet te voldoen aan de gangbare communicatieregels, zodat er deuren voor mij open kunnen gaan die voor anderen gesloten zijn en mijn perspectief onbevoordeeld en daardoor creatief is. Ook heb ik als 'ongebundene' het voordeel van neutraliteit: ik ben niet gebonden aan een bepaalde groepering en ben daardoor in potentie vertrouwenwekkend.*

*Hoewel deze voordelen zeker aanwezig zijn, zie ikzelf vooral de nadelen, nl. dat ik met mijn 'informele' positie noodgedwongen voortdurend de aandacht zal vestigen op het spanningsveld tussen de formele en de informele organisatie. En het zal ook blijken dat operationeel handelen alleen mogelijk is als de informele én de formele organisatie met elkaar in overeenstemming gebracht is.*

Ik probeer steeds opvallender mijn best te doen aansluiting te vinden buiten de afdeling. Op een of andere manier moet ik de legitimatie van het fenomeen kennismanagement buiten SOO zien te leggen. Een aangrijpingspunt daarvoor is misschien de naderende reorganisatie waarover ik vooral in de interne kranten gelezen heb maar waarover ik het fijne niet weet. Ik ben daarom zeer geïnteresseerd als ik hoor dat er een voorlichtingsbijeenkomst over de reorganisatie is. Je weet maar nooit!

### **Stem 3, Ontmoeting Waardenburg, V960424,**

Vandaag was er een voorlichtingsbijeenkomst waarin de vorderingen van de Regel 't Snel activiteiten 'Operatie STORM' aan alle geïnteresseerden getoond werden. Ze zijn kennelijk nog in de onderzoeksfase. Er lopen consultants rond die uitleg geven aan de enkele medewerker die de consultant aanspreekt. Ze hebben onder meer alle lopende projecten geëvalueerd op hun strategische waarde, het proces wat men door moet om budget voor een IT project te krijgen in kaart gebracht en interviews gehouden met het hoger kader over wat er zoal moet worden veranderd in de organisatie. Ik zie, dat ze van plan zijn, van het formuleren en concretiseren van het IT-beleid een nieuwe bedrijfsfunctie te maken. Omdat dat op dit moment een taak van SOO is, komen er klappen aan, denk ik. Op de 'brown paper fair' wordt uitvoerig gesproken over de kundes van medewerkers, over het tot stand brengen van een lerende organisatie en over de mate waarin de organisatie gebruik maakt van nieuwe technologieën. Mijn domein, vind ik, en ik voel me bedreigd.

Ik luister naar de uitleg van het Kundemanagement-team, dat de manier onderzoekt waarop de organisatie de vaardigheden van medewerkers ontwikkelt en inschaalt. Het doel van dit Kundemanagement-project is, een concern standaard te ontwikkelen voor het monitoren en verhogen van het kundes level. Er is een aantal functies geselecteerd en daarvan wordt vastgesteld hoe het profiel van 'de ideale werknemer' op deze plaats eruit ziet. Er is een 'ist' en een 'soll' analyse gedaan, en daarna een 'gap analysis'. De uitkomst is, dat het de medewerkers vooral ontbreekt aan eigen initiatief en voldoende autonomie. Dat moet worden veranderd, wordt er gezegd.

Een oude bekende komt aanlopen. Karel-Jan Waardenburg, vijand van Bastiaan Vink, baas van heel OPN en projectleider van het reorganisatieproces van Regel 't Snel. Bovendien degene die mijn eerste onderzoeksvoorstel voor de bank afgeschoten heeft!

Hij herkent mij, ik merk dat hij steeds dichterbij schuift en op mijn reacties let. Als het publiek na de uitleg gevraagd wordt om vragen/opmerkingen, kijkt hij mij aan. Ik moet wel. Ik richt mij tot Waardenburg, en vraag hem of hij kan uitleggen hoe Regel 't Snel eigen initiatief en autonomie denkt te gaan opleggen aan de medewerkers van de organisatie. Een gemene vraag. Hij begint te zweten, pijnlijk voor iedereen zichtbaar, en heeft serieus moeite zich staande te houden. Het is niet top-down, ontkent hij. Natuurlijk wel, hou ik vriendelijk en beleefd glimlachend vol.

Ik laat het niet te lang duren, en neem gas terug. Geef hem gelijk in zijn volgende opmerking ('in een organisatie van 10.000 man is participatie moeilijk te realiseren') en stel een makkelijke vraag. Na zijn antwoord glimlachen we vriendelijk naar elkaar en ronden het gesprek af. Ik loop weg. Iemand loopt me achterna, wil weten wie ik ben, maar ik geef geen antwoord.

Na dit incident stuur ik Waardenburg per ommegaande een brief, waarin ik aanbied mijn kritiekpunten op het Regel 't Snel traject netjes aan hem uit te leggen. Ik word prompt ter audiëntie uitgenodigd. Waardenburg spreekt met mij zijn plannen door, en ik doe een woud aan verbeteringsvoorstellen voor de aanpak van het Regel 't Snel traject, in de hoop daarmee zijn belangstelling te wekken. Mijn kritiek irriteert hem: de laatste plannen worden zuchtend mijn kant op geschoven, waarbij hij met toenemende tegenzin vraagt: 'wat is hier nu weer mis mee?'. Ik keer dus onverricht terzake terug. En neem mij voor, te gaan werken aan mijn consultant-vaardigheden.

### **Stem 3. Gesprek met Bastiaan Vink en Ron de Vaan, V960412,**

Ik vertel Bastiaan mijn indrukken over de plannen van de kundesgroepen van Regel 't Snel. Bastiaan zegt, dat hij vier maanden geleden al aan Waardenburg verteld heeft, waar wij mee bezig zijn. Waardenburg heeft bij die gelegenheid gezegd, dat het vanzelf sprak dat de activiteiten te zijner tijd aan SOO overgedragen worden 'omdat ze toch geen zaken dubbel wilden doen'. Ik merk op dat het in dat geval toch onlogisch is, dat SOO er nu buitengehouden wordt. Ook aan Regel 't Snel heeft Waardenburg verteld wat binnen SOO gebeurt, maar zij hebben niet één keer toenadering gezocht. Conclusie: SOO wordt met opzet buiten belangrijke ontwikkelingen gehouden. Ik vraag aan Bastiaan of hij daar niet mee zit. Dat is overduidelijk het geval. 'Maar ze kunnen niet veel kanten uit' zegt Bastiaan, 'want wij hebben overal paaltjes geslagen. Wij zijn sterker'.

### **Stem 2. Reflectie over de organisatie: het OSO drama**

*Het project Ondersteuning Systeem Ontwikkeling (OSO) stond onder aansturing van Bastiaan Vink, en heeft na de fusie een groot deel van de tijd, geld en aandacht van de IT organisatie in beslag genomen. Desondanks werd het project een mislukking.*

*De achtergrond en het globale verloop van het OSO-project is als volgt. De Succesbank is ontstaan uit een fusie tussen twee andere banken, Oude Bank I en Oude Bank II. Na de fusie werd er geconstateerd dat er een zeer grote variëteit was aan gebruikte methoden en hulpmiddelen om systemen te ontwikkelen. Vooral bij Oude Bank I bleek elke afdeling zijn eigen ontwikkelsysteem, set hulpmiddelen en werkwijze te hebben. Zorgwekkend vond men de waarneming, dat er sprake was van onbeheerste 'wildgroei': op continue basis werden in de organisatie nieuwe hulpmiddelen in gebruik genomen, terwijl het zelden voorkwam dat een hulpmiddel uit de roulatie genomen werd. Het gebrek aan standaardisatie werd om meerdere redenen een probleem gevonden. Elke nieuwe 'tool' die gebruikt wordt om een*

*systeem te ontwikkelen moet bv. ingevlochten worden in de bestaande structuren. Dat betekent onder meer dat er per tool een beheerder moet komen, dat het hulpmiddel compatibel moet worden gemaakt met de hulpmiddelen van andere ontwikkelaars en dat het hulpmiddel een 'ondersteunende structuur' moet krijgen, oa. een helpdesk waar een gebruiker met vragen terecht kan. Niet alleen was de grote redundantie een kostbare aangelegenheid, ook het ontwikkelproces zelf werd door de variëteit aan hulpmiddelen extra complex. Zo was het moeilijk, soms onmogelijk, werkzaamheden of softwareproducten van de ene naar de andere ontwikkelaar over te dragen. De software-ontwikkelpraktijk werd als onbeheerst gezien: grove budget- en tijdsoverschrijdingen van de automatiseringsprojecten waren eerder regel dan uitzondering. De pogingen om meer grip op deze processen te krijgen via managementinstrumenten als kwaliteitszorg, plannings en kostencalculaties waren nauwelijks succesvol, zodat de gedachte ontstond dat betere hulpmiddelen de hefboom voor verbetering zou kunnen betekenen.*

*Er werd een project 'pre-OSO' gedefinieerd dat aan het omschreven probleem iets moest gaan doen. Het project ging pragmatisch te werk en zorgde ervoor dat selecties uit de hulpmiddelen van de Oude Bank I en de Oude Bank II met elkaar compatibel werden gemaakt. Naar de rest van de organisatie toe werd verordonneerd dat alleen nog de 'geharmoniseerde' hulpmiddelen gebruikt zouden gaan worden. Helaas. Er was geen sprake van een algemene omschakeling naar deze geïntegreerde set: op veel plaatsen werd verder gegaan met de oude vertrouwde manier van werken. De heterogeniteit in de organisatie nam dus verder toe: naast de bestaande Oude Bank I en Oude Bank II hulpmiddelen waren er nu ook de 'geharmoniseerde' hulpmiddelen.*

*Parallel hieraan werd een tweede project gedefinieerd. Dit project Ondersteuning Systeem Ontwikkeling (OSO) was erop gericht, te komen tot een 'state of the art' ontwikkelomgeving. Een groep van jonge, enthousiaste mensen werd bijeen geroepen, die via uitgebreide strategische- en marktverkenningen het concept 'ontwikkelomgeving' ontwikkelden: de automatisering van het systeemontwikkelingstraject. Het werd gezien als een revolutie: voor het eerst gingen automatiseerders hun éigen problemen oplossen met behulp van IT, in plaats van andermans problemen. Dit was nog niet eerder vertoond! Het idee was als volgt. De ontwikkelpraktijk stond bekend als weinig gestructureerd, nauwelijks gestandaardiseerd en zeer afhankelijk van de kundes van ontwikkelaars, met allerlei kwalijke gevolgen van dien. Er waren problemen bij het beheer van de ontwikkelde systemen door slechte documentatie of het niet volgen van noodzakelijke procedures, om allerlei redenen weken ontwikkelaars af van vooraf gemaakte afspraken, gebruikers bleken bij de eerste oplevering van het systeem hun eisen en wensen veranderd te hebben etc. Het ideaalbeeld dat een antwoord vormde op deze problemen was de 'software-fabriek', waarbij activiteiten routinematig en zoveel mogelijk gestandaardiseerd zouden gaan verlopen. Dit beeld werd in het ontwerp voor 'OSO' geoperationaliseerd. In het ontwerp werd voor elke logische stap in het systeemontwikkelingstraject een zogenaamde 'werkplek' ontwikkeld, waarin alle methoden, technieken, tools, procedures, opleidingen en handboeken ter ondersteuning van de specifieke functie binnen de softwarefabriek bijeen gebracht werden. Na het uitoefenen van de desbetreffende functie, moest een precies omschreven lijst van documenten opgeleverd worden, waarna de werkplek afgesloten werd en de volgende functie opgestart kon worden. Met dit ontwerp zouden diverse facetten van softwareontwikkeling als documentatie, testen, productoverdracht, planning en*

*kennisoverdracht geïntegreerd en geautomatiseerd kunnen gaan verlopen, en zouden alle ontwikkelaars op uniforme wijze te werk kunnen gaan. Werkwijzen die tot dan toe door ontwikkelaars zelf gekozen werden, zouden nu door het systeem afgedwongen worden. “Ze moeten gewoon als aapjes doen wat het systeem zegt”, werd me uitgelegd. Bekend was bijvoorbeeld, dat in de praktijk de verschillende systeemontwikkelingsfasen wat door elkaar heen liepen (bijvoorbeeld op basis van het logisch ontwerp wordt het technisch ontwerp gemaakt, op basis waarvan het logisch ontwerp weer wordt bijgesteld). Omdat dit als onwenselijk werd gezien werd de in de ontwikkelomgeving besloten dat een eenmaal gemaakt logisch ontwerp niet meer aangepast kon worden. Punt.*

*Er werd veel geld uitgetrokken en gedurende enkele jaren werd het concept ontwikkeld. In korte tijd werden er veel mensen in de OSO projecten aan het werk gesteld, en bleek het handiger om de bemanning van alle OSO projecten samen te voegen in één afdeling SOO (Stafafdeling Ondersteuning Ontwikkeling). Naast Vink werden er andere managers aangesteld om lijnmanagement en een paar gerelateerde aandachtsgebieden te managen. De sfeer in het projectteam was opgetogen: er werd hard gewerkt en de betrokkenen genoten van een grote mate van eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheid tot zelfontplooiing. Bastiaan Vink stuurt met enthousiasme en creativiteit het team aan, maar laat steken vallen als het op afstemming, consistentie, continuïteit en control aankomt. Het OSO project leunt zwaar op consultants en andere experts van buiten de organisatie. Omdat de ontwikkelomgeving geen ‘core business’ van de bank is, wordt via ingenieuze juridische en organisatorische constructies de leiding over het ontwikkelproces zelf uit handen gegeven aan een consultant-organisatie. Deze externe oriëntatie staat in schril contrast met de aandacht voor de communicatie met de toekomstige gebruikers van het systeem, die niet betrokken werden bij de ontwikkeling van OSO en voor wier problemen, ideeën en initiatieven geen oor beschikbaar was. Het project was immers ‘infrastructureel’: omdat het de bedoeling was te komen tot één ontwikkelplatform voor de hele bank was het niet nodig gebruikers te betrekken bij het ontwikkelproces, vond men. SOO maakte zich met deze aanpak niet populair, en de weerstand tegen deze arrogante opstelling van de stafafdeling groeide.*

*De aandacht komt vervolgens te liggen bij de invoeringsstrategie van OSO. Consultants formuleerden op het verzoek van Bastiaan verandermanagement-benaderingen. De organisatie, huiverig voor weer een nieuwe invasie van consultants en bezorgd vanwege de steeds hoger wordende kosten van OSO, wijst dit af. In het hernieuwde voorstel wordt er uitsluitend met ‘interns’ gewerkt. De aanpak houdt in, dat verschillende organisatieleden (vaardigheden of betrokkenheid van de personen in kwestie negerend) rollen als ‘change agent’ en ‘boundary spanner’ toegewezen krijgen, en geacht worden navenant het invoeringsproces te ondersteunen. Het werkt niet, en dus wordt teruggevallen op het vertrouwde ‘plan b’: invoering dmv. machts/dwang tactieken. Met veel bombarie wordt OSO uiteindelijk geïntroduceerd.*

*Tijdens de invoering wordt geleidelijk aan bekend waar het projectteam eigenlijk al die tijd mee bezig was. Er ontstaat een storm aan protesten. OSO is te complex, te rigide, te bureaucratisch om mee te werken, en geeft bovendien geen antwoord op de gevoelde problemen van de ontwikkelafdelingen. De pilot-afdeling waarbij OSO uitgeprobeerd werd, zag zich gedwongen de ontwikkelomgeving eerst ingrijpend te herzien voordat het ding*



*werkbaar was. OSO bleek ontwikkeld te zijn voor hele grote projecten, terwijl voor kleine projecten OSO werd beschouwd als 'een kanon om op een mug te schieten'. Er zijn maar een paar grotere projecten in de organisatie, en de crisis wordt compleet als twee grote nieuwe projecten besluiten eigen hulpmiddelen te kiezen, omdat voor hun situatie andere hulpmiddelen veel geschikter zijn en ze hun project niet willen belasten met de OSO problematiek. Op andere plaatsen worden de krenten uit de pap gevist, en wordt alleen gebruik gemaakt van enkele OSO onderdelen. Met een externe partij komt de bank in een juridisch gevecht vanwege niet nagekomen beloften.*

*Vanuit SOO wordt in eerste instantie vooral naar de onredelijkheid van de reacties gewezen. De gebruikers steken meer energie in het aantonen waarom iets niet werkt, dan dat ze proberen er het beste van te maken, vindt men. Er wordt gezegd: "OSO laat zien dat wanneer procedures te gedetailleerd worden, mensen ophouden met nadenken". Evaluaties wijzen uit, dat door de ontwikkelingen in de markt, en de eis van de interne klant de eigen ondersteuning te kiezen, het ideaal van één ontwikkelplatform in de organisatie verlaten moet worden. Er wordt besloten de opzet van de ontwikkelomgeving aan de diversiviteit van de organisatie aan te passen. In plaats van één ontwikkelomgeving worden er nu verschillende typen ontwikkelomgeving opgezet, afhankelijk van het soort project waar het voor gebruikt moet gaan worden. De kritiek op de lineaire opzet van de ontwikkelomgeving wordt vooral opgepakt in de ontwikkelomgeving 'iteratief ontwikkelen', de kritiek dat OSO slechts bedoeld is voor grootschalige projecten wordt ondervangen door een mini-ontwikkelomgeving voor PC's te ontwikkelen. Ook worden er studies gedaan om te onderzoeken of het mogelijk is de feitelijke situatie (per situatie de juiste ondersteuning kiezen), te formaliseren. Dit alles draagt echter nauwelijks bij aan het gebruik van de ontwikkelomgevingen.*

*Hoewel er bij SOO stug doorgestaan wordt met het verder ontwikkelen van het (aangepaste) OSO concept, wordt er elders in de organisatie gewoon doorgestaan met het eigenlijke (ontwikkel)werk, en wordt de vraag welke hulpmiddelen er gebruikt moeten gaan worden, pragmatisch geadresseerd. "Het maakt niet zozeer uit welke methode er gebruikt wordt, als er maar een methode gebruikt wordt", wordt gezegd. En vooral: "laten we maar gewoon gaan werken met de hulpmiddelen die we voor handen hebben". Voor SOO is de consequentie, dat niemand meer geïnteresseerd is in het produkt dat ze biedt, en dus de facto overbodig wordt! Een grote uitstroom van goede en actieve SOO mensen is het gevolg, zodat mensen zeggen dat "iedereen weet dat bij SOO alleen nog de mensen zitten waarvan bekend is dat niemand anders ze wil hebben".*

*De reorganisatie is ten dele een afrekening met dit OSO verleden. In de nieuwe organisatie wordt afgesproken dat het niet langer mogelijk is projecten uit te voeren zonder een duidelijke opdrachtgever, om te voorkomen dat er nog langer systemen en procedures ontwikkeld worden waar niemand op zit te wachten. De nieuwe afdeling 'Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl' (OONS) wordt van een stafafdeling een ondersteunende afdeling. Zij mag zich alleen nog maar verantwoordelijk noemen voor de oplevering van de eigen produkten, en niet meer de 'verbetering van het proces van systeemontwikkeling' nastreven. Ook nieuw is, dat de manier van werken in een project uitsluitend nog gezien wordt als de verantwoordelijkheid van de projectleider. Na een jaar van zelfreflectie en gesprekken met interne klanten wordt een nieuw beleid ontwikkeld. Onder het motto*

*‘flexibiliteit binnen kaders’ wordt ‘Ondersteuning Systeemontwikkeling Nieuwe Stijl’ gepositioneerd als een servicegerichte dienstverlener die ‘hulpmiddelen-expertise’ aanbiedt aan ontwikkelaars. Een positionering waarvan – gezien de bezetting - het de vraag is, of ze dat waar kan maken.*

*Het OSO verleden komt op verschillende wijzen later in mijn onderzoek weer terug. Als eerste zijn een deel van de mensen met wie ik werk ‘besmet’ van wege hun OSO verleden, en sta ikzelf ook in een negatief daglicht vanwege deze ophanging van mij in de organisatie. Ten tweede loopt er in de organisatie geen mens rond die niet uit de OSO gebeurtenissen lering getrokken heeft, en het OSO project zich hierdoor ontwikkeld heeft tot een gemeenschappelijk referentiekader over wat moet en niet moet bij een intern project. Ten derde, omdat (zoals hierboven is beschreven) het verloop van het project OSO de beslissingen omtrent de nieuwe organisatievorm en de opvattingen over systeemontwikkeling ten dele verklaard. Ten vierde, omdat ook ik lering uit het OSO drama getrokken heb en later probeer te voorkomen dat de organisatie dezelfde fouten opnieuw maakt.*

*Enkele lessen die uit het OSO project getrokken kunnen worden zijn:*

- *“De organisatie probeert iedere keer top-down grip op activiteiten te houden, maar dat blijkt vervolgens niet te werken omdat het te veel, te onbetrouwbaar, te divers van aard e.d. blijkt te zijn” [Van der Wel, V960509];*
- *De organisatie verzet zich sterk tegen veranderingen en benaderingen die van ‘van buiten’ (inclusief stafafdelingen of hoger management) opgelegd worden. Activiteiten moeten daarom altijd in goed overleg met gebruikers/betrokkenen uitgevoerd worden. Mensen moeten hulpmiddelen/veranderingen zélf willen, anders krijg je niet hun medewerking;*
- *Arrogantie en zaken afdwingen werkt niet, dat zet te veel kwaad bloed;*
- *De organisatie gaat stug door met OSO activiteiten, terwijl het duidelijk is dat de toegevoegde waarde ervan beperkt is. Kennelijk is het voor de organisatie erg moeilijk een eenmaal ingeslagen pad te verlaten. Dus als er eenmaal een (kennismanagement) activiteit opgestart is, zal deze waarschijnlijk tot in lengte van dagen voortgezet worden;*
- *Wat geldt voor de organisatie als geheel, geldt ook voor een projectteam. Hierover zei Bastiaan Vink:*  
*“Als mensen eenmaal op een karretje zitten, zien ze zelf niet dat het de verkeerde kant op gaat. Neem nu [een deelproject van OSO]. Het waren net lemmingen, die met z’n allen ‘hoep’ het randje over dukelden. Kennelijk moet je dus als projectteam werkend aan een klus frequent voeling houden met je omgeving om te zien of je nog wel op het goede spoor zit” [Vink, V960325].*
- *Een projectteam moet goed communiceren met zijn gebruikers/opdrachtgevers, maar de cultuur van de organisatie staat dat in de weg. Men is bang om fouten te maken en dekt zich daarom zo sterk in dat het fout zitten onvermijdelijk wordt. Een systeemontwerper over het OSO-project ‘interatief ontwikkelen’:*  
*“Het communicatieplan voorziet er niet in hoe het project op vragen van buitenaf moet reageren. Sterker nog, er is besloten niet op deze vragen in te gaan. De ontwikkeling van iteratief ontwikkelen staat dus totaal los van elke communicatie met de feitelijke ontwikkelafdelingen! Pas als het af is, wordt er gecommuniceerd. Men is bang, het project te veel te belasten waardoor het uitloopt of niet succesvol*

*zal zijn. En fouten maken mag niet in de huidige organisatie” [De Winter, V961002];*

*Hoewel onderkend wordt dat veel problemen in de organisatie niet-technisch van aard zijn, heeft de organisatie één dominante probleemoplossingstactiek, namelijk het bouwen van een of ander systeem en het ontwikkelen van de bijbehorende procedures (die door anderen weer in de wind geslagen worden). Dit is er mede een oorzaak van dat de softwareontwikkel-praktijk de afgelopen twintig jaar niet verbeterd is: men is niet in staat een andersoortige rationaliteit aan de dag te leggen.*

#### **4.2.3 Werken aan ‘awareness’**

Bastiaan Vink blijkt mijn idee van kennismanagement op te pakken! Enkele dagen later ligt er een curriculum vitae van een MBA student van de prestigieuze privéuniversiteit Zeus op mijn bureau. Er ligt een briefje bij van Bastiaan of ik zo spoedig mogelijk een opdrachtformulering wil opstellen voor een afstudeeronderzoek. Ik ben verontwaardigd. Een opdracht? Ikzelf heb nooit overeenstemming over een opdracht weten te krijgen. En hoe kan ik een opdracht formuleren die voldoet aan de kwaliteitseisen die daaraan gesteld kunnen worden? Ik formuleer desalniettemin:

Stem 4. Project Proposal MBA student, n96O415

There has been a growing concern within the bank about finding the right balance between the trying out and usage of new IT to satisfy the customer and the integration of new technology into the current infrastructure and work processes. On the one hand, the bank wishes to further explore new possibilities of new IT and to reduce the time to market of IT projects. On the other hand, the bank is forced to pay considerable attention to activities regarding the integration into the technical infrastructure, development architecture and work processes of the organisation.

The bank wishes to know to what extent an imbalance exists, how this imbalance can be assessed, and whether and how Knowledge Management can contribute to solving this problem.

Dit voorstel lever ik in bij de afdeling personeelszaken, die het contact met privéuniversiteit Zeus verder verzorgt. Maar niet alvorens ik aan Bastiaan V. gevraagd heb, of hij het wil lezen om te zien of deze geformuleerde opdracht met zijn verwachtingen overeenkomt. “Nee hoor” roept hij vrolijk, “dan kan ik later altijd nog zeggen dat ik het er niet mee eens was!”. Hierover doorpiekerend, vraag ik later nog een keer aan Bastiaan: “Dus als ik voor mijzelf zo’n opdracht formuleer, dan vind jij dat ook goed?” Maar natuurlijk, dat ik dat nóg niet snap.

#### **Stem 2. Handelingsreflectie: de eigen richting**

*Ik ben kennelijk zó geprogrammeerd, dat ik alleen kan handelen, als een ander mij hiertoe legitimeert, en Bastiaan Vink confronteert mij hiermee. Op een of andere manier moet ik dus zélf bedenken wat ik ga doen, hoe ik het ga doen en waarom ik het ga doen. Als ik daarom vraag, dan willen anderen mij best legitimeren, maar dat lost het principiële probleem van het zelf een eigen richting uitzetten niet op.*

*Ik las een proefschrift [Boone, 1997] waarin de kennisdeling bij multinationals werd onderzocht. Het onderzoek was geschreven vanuit 'top management' perspectief. Kennisdeling wordt belangrijk gevonden, was een bevinding, maar vindt structureel te weinig plaats. In het proces ter bevordering van kennisdeling is het opbouwen van awareness ('we moeten kennis gaan delen!') en commitment ('ja, ik zélf ga dit doen') ten aanzien van het belang van kennisdeling cruciaal. Maar, gaat het betoog verder, het enige dat het hoger management hieraan kan doen, is het verwijderen van formele barrières voor kennisdeling en het laten zien dat het hogere management kennisdeling belangrijk vindt. Ik vind deze conclusie zeer onbevredigend, en ik vraag me af, of het verwijderen van barrières en openlijk erboven staan 'hopen' dat er iets gebeurt, een werkzame strategie is. Het management lijkt als het ware aan de rand van het water staan, maar durft er niet in te springen. Net als met 'gedeelde doelstellingen' en 'uitgangspunten' is awareness en commitment ten aanzien van kennismanagement geen startpositie, maar iets wat opgebouwd moet worden. Dat is volgens mij het kernprobleem van kennismanagement: hoe zorg je ervoor dat je collega's, je baas, de organisatie waarvoor je wil organiseren, je ondergeschikten, het belang van kennisdeling inzien en het dan ook gaan doen. Het probleem is duidelijk: in deze organisatie wordt er te weinig kennis opgebouwd en gedeeld. Maar hoe krijg ik ze er bewust van, wat kan eraan gedaan worden, en hoe krijg ik de organisatie zo ver, dát ze er iets aan gaan doen? Daar gaat het om!*

En op een dag is het zo ver, de MBA student is gearriveerd.

### **Stem 3. Aankomst Bill Dozy, V960518**

Toen ik vanochtend bij de bank aankwam, zaten ze al klaar. Bastiaan ging meteen weg en liet ze aan mij over: Bill Dozy en een man van personeelszaken die erbij zat om te horen wat ik met Bill van plan ben. Ik deed m'n best een goed verhaal te houden. Toen hij vertrok hebben Bill en ik kennis gemaakt, kennis uitgewisseld, en vervolgens zijn we de organisatie ingedoken: engelstalige documentatie proberen te regelen, bureau, pasje, PC en hem voorgesteld aan iedereen die interessant kan zijn.

Bill Dozy is 29 jaar, Amerikaan, en MBA student van de gerenommeerde privéuniversiteit Zeus in Frankrijk. Naar verluidt is hij daar de beste van zijn jaar, en volgens zijn curriculum vitae heeft al een indrukwekkende staat van dienst. Gestudeerd aan 4 verschillende universiteiten, en met de nodige jaren werkervaring als verkoper en manager in de IT branche. Ik ben érg onder de indruk van zijn knappe verschijning en met mij alle secretaresses waar we langs moeten om iets te regelen. Naar mij toe stelt hij zich op als instrument, wat ik nogal verwarrend vind. Hij vraagt me: "Wat wil je dat ik doe en zeg? Welk effect moet mijn rapport in de organisatie gaan hebben, in termen van adressering van de concerns ('zorgen') van het top management, de verbinding van je naam aan de weg tot oplossing en de inhoud van de boodschap?" En hij biedt aan: "Wat voor een soort kennis heb je nog nodig over kennismanagement in de buitenwereld? Ik kan alles voor je regelen, want privéuniversiteit Zeus heeft erg goede contacten/voorzieningen ..."

### **Stem 3. De culture shock van Bill, V960521**

Bill liep gisteren min of meer in verwarring rond, omdat de bank toch wel erg complex is voor de recht-toe-recht-aan aanpak die hij voor ogen had. Morgen hebben we een bespreking met Bastiaan Vink, en vandaag hebben we al gesproken over de strategieën om het juiste uit Bastiaan te krijgen.

Met Bill samen onderneem ik activiteiten om zijn onderzoek op te zetten, waarbij hij de gewoonte introduceert feedback te geven op elkaars handelen, en vooral, dat je ook op een hele andere manier om kan gaan met de organisatiecomplexiteit.

### **Stem 3. Samenwerken met Bill Dozy, V960523**

De zaken hebben een hoge vlucht genomen, en dat komt vooral door de komst van Bill Dozy. De discussies met hem zijn zeer vruchtbaar, voor ons allebei. Ik heb kennismanagement interviewvragen opgesteld, met het idee dat Bill die wel mooi voor me kon gaan stellen. Bill heeft ze inmiddels aangevuld met de zijne en zal ze helaas vrijelijk interpreteren. Desalniettemin duurde de discussie die daaruit volgde bijna twee uur, en ging zeer fundamenteel in op KM gerelateerde issues.

Ik leer veel van de gesprekstechnieken van Bill, terwijl hij me ook bewust maakt van mijn eigen opstelling in gesprekken. "Are you comfortable with this?" "Do you have any concerns?" "Can you give us advice?" "Do you agree with this approach?" "No problem", zijn de teksten om interviewpartners op hun gemak en open te krijgen. En vooral: probeer de zorgen van de gesprekspartner boven water te halen, en bespreek ze, laat ze zien dat je de gevoelige terreinen in de organisatie begrijpt. Toch heb ik moeite met zijn 'oppervlakkige' manier van doen. Zoals Bill het ziet, houden consultants een organisatie de spiegel voor, maar hebben zelf geen mening. Wat Regel 't Snel deed, en Bill ook voorstelde, is van een serie issues de mening van managers te vragen. Maar een vraag als: 40% van de managers vindt dat kennismanagement een waardevolle bijdrage kan leveren aan het verkorten van de time to market, levert geen enkel inzicht op! Een mening hebben is veel moeilijker. Als je iets wilt bereiken in een organisatie, heb je een visie, een gevoel van richting, dus een mening en een norm nodig. En juist dat valt niet mee.

Bastiaan Vink spreekt een aantal keren met ons. Bill vertelt over zijn plannen, en Bastiaan dringt er op aan het onderzoek naar kennismanagement vooral niet te beperken tot de IT organisatie.

### **Stem 3. De interviewlijst, V960523**

De vraag was, gisteren, wie we binnen de organisatie moeten gaan interviewen. Ik voorzag Bastiaan van een organisatiekaart waar de verschillende personen op aangegeven staan, met het verzoek aan te geven met wie we moeten gaan spreken. Bastiaan bracht het organisatieschema naar mijn bureau. Daarop had hij waardeoordelen in de vorm van pijltjes omhoog, naar beneden en opzij aangegeven. De lijst bevatte vooral managers op afdelingsniveau, aangevuld met enkele opinieleiders of mensen betrokken bij relevante ontwikkelingen. Zelf heb ik ook nog een kleine selectieslag gemaakt (er moesten praktisch gezien wat mensen afvallen).

### **Stem 3. De interviewlijst (II), V960604**

A.s. vrijdag beginnen de interviews. Bill heeft me erop attent gemaakt, dat Bastiaan ons met name op het spoor gezet heeft van mensen die zich bezig houden met de technische aspecten van KM, terwijl het juist zo belangrijk is, de organisatische champions en hun initiatieven boven water te halen. Desgevraagd kon Philip me geen namen noemen. Beng van Gorp schijnt zo'n beetje de enige denker te zijn op het gebied van organisatorische issues.

### **Stem 3. De aanbevelingsbrief, V960523**

Tekenend was vandaag het volgende. Bill heeft bij twee MBA vriendjes - die op een andere plaats in de bank een vergelijkbaar onderzoek aan het doen zijn - gezien dat ze een heel

'hoge' introductiebrief tot hun beschikking hebben. Hij suggereerde dat het nuttig zou zijn als wij ook zo'n brief zouden hebben. Omdat we gepland hebben, te gaan praten met mensen van de Transactie Fabriek, de Staf, de afdelingen Infrastructuur, Netwerken, Verzamelde Helpdesken, Ontwik-keling Zakelijke Markt, Ontwikkeling Particuliere Markt en Ontwikkeling Buitenland, is er maar een persoon die dat allemaal overstijgt: Vroonhoven-Soentjes! Ik vroeg dus aan Bastiaan, of hij dat kon regelen. "Zo hoog!", zei Bastiaan, en moest even naar adem happen. "Nee, daarvoor ben ik niet hoog genoeg." Vervolgens heeft hij een memo naar Simon Moerenhout, zijn baas, gestuurd. Bill en ik zijn bij Moerenhout langs gegaan (heb ik hem eindelijk ontmoet!) en hebben een brief aan hem laten zien. Bill was erg, een beetje te?, joviaal, maar Moerenhout heeft vervolgens een memo naar Vroonhoven-Soentjes gestuurd. Dinsdag gaan we, met brief, naar de secretaresse van Vroonhoven-Soentjes, in de hoop dat het werkt.

### **Stem 3. Ontmoeting Vroonhoven-Soentjes, V960529**

De secretaresse had ons vertelt, dat Vroonhoven-Soentjes niet de interne mail van Simon Moerenhout gelezen had. En dat we hem waarschijnlijk wel even konden spreken voor zijn afspraak met Karel-Jan Waardenburg. Vroonhoven-Soentjes komt ons zelf ophalen bij het koffiepunt en neemt ons mee naar zijn kamer, die lang niet zo mooi is als dat je van een Raad van Bestuur-lid zou mogen verwachten. Karel-Jan Waardenburg is ook aanwezig. Ik introduceer mijzelf en Bill. We vertellen om en om dat we bezig zijn met kennismanagement. "Wie niet" zegt Vroonhoven-Soentjes droog, tot mijn verbazing! En hij begint te spreken over initiatieven waar we ons van op de hoogte moeten stellen. Iets bij Zakelijk Bankieren, bij Adriaan Nelissen. Ook de Regel 't Snel consultants claimen dat ze verstand hebben van kennismanagement. En hij vertelt, dat er een pilot Intranet van start gegaan is. Je hoeft je niet te beperken tot de IT organisatie, zegt hij. Maar ik geef aan, dat Bill een beperkte tijd tot zijn beschikking heeft, helaas. We vertellen dat het de bedoeling is, huidige initiatieven in kaart te brengen. Dat grijp ik aan. Ik vraag opeens direct aan Waardenburg, of hij aan kan geven welke mensen van Regel 't Snel wij het beste kunnen benaderen. Wat voor Waardenburg weer de aanleiding is, om ons te waarschuwen dat we het Regel 't Snel proces niet in gevaar mogen brengen. Dat we ons daar niet tegen aan moeten bemoeien. Dat ze niet zitten te wachten op concurrerende andere opvattingen. We verzekeren hem, dat we niet van plan zijn, commentaar op Regel 't Snel te geven of de huidige activiteiten in gevaar te brengen. Dan zegt Vroonhoven-Soentjes vilein: "Daarover verschillen Karel-Jan en ik toch van mening. Als je ziet dat er dingen in het Regel 't Snel proces verbeterd kunnen worden, dan moet je dat zeker vertellen. Niet aan iedereen in de organisatie natuurlijk, maar wel aan Karel-Jan die hiervoor verantwoordelijk is". Ik vraag, of hij s.v.p. onze brief zou willen tekenen, en leg dat alvast aan hem voor. "Ho, nu vraag je iets wat ik niet weet", zegt Niels. Maar hij scant de brief, zegt OK, en zegt dat zijn secretaresse daar wel even zorg voor zal dragen. Met veel vriendelijke gebaren nemen we afscheid.

### **Stem 3. Waardenburg op Schiphol, V960618**

In het weekend was ik op het vliegveld. Doordat het vliegtuig vertraging had, ging ik op de grond zitten om de krant te lezen. Opeens zie ik twee benen: er staat iemand voor me. Wat schetst mijn verbazing, het is Karel-Jan Waardenburg, die net door de aankomstpoort komt. "Wat doe je hier nu weer!" roept hij.

Wanneer Bill en ik verslag uitbrengen van de ontmoeting met Vroonhoven-Soentjes en Waardenburg, toont Bastiaan zich vergenoegd. Dit is kennelijk de bedoeling. Bastiaan springt op, en tekent op het bord een grote wolk met een pijl erdoor. De wolk is een sociaal systeem, en hij vertelt dat als je wilt dat een sociaal systeem zijn interne structuur weergeeft dat je er dan iets naar binnen moet schieten. En ter illustratie vertelt hij een verhaal, over

hoe men in de tijd van de koude oorlog twee vliegtuigpiloten de opdracht gaf een bepaald traject te vliegen terwijl men wist dat het USSR territorium was. De betreffende vliegtuigen zijn neergehaald, maar de US wist toen wel precies hoe het luchtafweersysteem van de Russen in elkaar stak. Wij zijn Bastiaan's pijlen, en door onze activiteiten moeten we het sociale systeem los schudden. Zo heeft hij het twee jaar geleden ook gedaan met de vorige privéuniversiteit Zeus-student. Die deed een onderzoek naar 'Strategic Alignment', wat iedereen wakker schudde, en nu vindt er een reorganisatie plaats. Als Bill nu een onderzoek naar kennismanagement gaat doen, dan worden er vanzelf uiteindelijk Kennismanagementactiviteiten opgestart. Napratend met Bill legt deze uit: "*Bastiaan wants us to 'stirr it up'*".

De resterende interviews verlopen goed. Vroonhoven-Soentjes' aanbevelingsbrief opent alle deuren, zodat in een tijdsbestek van enkele dagen zo'n twintig hogere managers aan ons voorbij trekken. Omdat ik druk ben met het schrijven van zowel mijn onderzoeksvoorstel als mijn bedrijfsrapport, lukt het niet alle interviews uit te werken, maar ik troost mij met de gedachte dat Bill hier een mooi rapport van gaat maken. Wat rest zijn een grote verzameling indrukken. De concerndirecteur Christiaan Hooghuis met zijn mouwen opgestroopt midden in de Regel 't Snel ruimtes, die bezweet roept dat de Regel 't Snel interventie het gaafste is wat hij ooit heeft meegemaakt. Kennismaking met Bernard van Berge Henegouwen, die zo vreselijk op z'n hoede is, maar vertelt over de problematiek van het overdragen van projectervaringen. Systeembeheerder Henny Tak, die pas uit z'n schulp komt als hij vertelt over het spannende vak van systeembeheerder. Projectmanager Teun Jansen, de boeken over 'lerende organisatie' op zijn bureau, die slechts geïnteresseerd raakt in het gesprek als ik laat merken dat ik de organisatieperikelen wat ken. De Arthur Tromp, die door Bastiaan als nieuwe concerndirecteur gespot wordt, en die een scherpe analyse geeft van de kennisproblematiek van de ontwikkelingsafdelingen. Zazie Nelis, de nieuwe baas van de Staf en enige vrouw in het gezelschap, die er nauwgezet voor waakt iets inhoudelijks te zeggen. Robert van der Leede, bruisend van onderhuidse energie, die vertelt over de snelle ontwikkelingen in de techniek, en over de manier waarop de dealingroom IT'ers de rest van de IT organisatie links laten liggen en gewoon heel snel heel veel IT neerzetten.

Pieter Diepens, een afdelingsdirecteur die via Freek de Vries ook betrokken is bij het kennisinfrastructuurproject, blijkt zeer bewust te zijn van de kennisproblematiek van de organisatie. Hij laat op het eind doorschemeren dat hij vindt dat SOO 'mijn' kennismanagement serieus moet nemen:

Stem 4. Pieter Diepens over de kennishuishouding, V960514

Wanneer je de organisatie vanuit macro-kennisperspectief zou bekijken dan is alles gedekt: in principe kunnen we alles. Wat je ziet in de organisatie is dat de diversiteit in de organisatie wat betreft produkten, diensten, nieuwe technologieën alleen maar toeneemt. Er is een toenemende verkokering waar te nemen, maar dat is waarschijnlijk inherent aan een groot bedrijf. Als je nu de vraag stelt welke mensen in het begin van een project betrokken of geraadpleegd moeten worden, dan kan die maar moeilijk beantwoord worden. Locaal gezien gaat dat wel goed. Mensen zitten dan dicht bij elkaar,

clusteren hun kennis en weten van elkaar wat ze doen. Ons probleem is ook niet uniek: alle grotere organisaties hebben hetzelfde probleem, in vergelijking met hen doen we het niet zo slecht.

Kennisproblemen kom je op alle niveau's in de organisatie tegen. Ook op het niveau's van hergebruik van softwaremodules blijkt het voornaamste probleem het 'vinden' te zijn. En veel kennis zit bij ons in handboeken: wel 200! In totaal enkele meters lang. Deze boeken zijn verschrikkelijk ontoegankelijk. Bovendien weet je nooit of die handboeken wel geupdate zijn. En er zijn zoveel memoberichten en vakpublicaties, hoe kan je beoordelen wat je moet lezen of niet? Hoe weet je of er over een bepaald onderwerp überhaupt een handboek is?

Het Kundemanagement probleem (lees: het kennisniveau van de medewerkers) is iets wat je om de zoveel tijd terug ziet komen. Want iedereen vindt het een probleem. Er wordt ook vrij veel aan gedaan: we klokken veel opleidingsuren, er worden veel cursussen aangeboden en gevolgd, er worden veel seminars bezocht. En dit hebben we ook 'gestroomlijnd', dat wil zeggen dat iedereen een verslag van het seminar bezoek moet geven, o.a. 'voor wie is dit verslag/deze seminar nog meer interessant?'. Je zou wel kunnen zeggen dat we te weinig structureel te werk gaan: er is eigenlijk geen goed beleid over. Het is eigenlijk de taak van de Lijnmanager. Wat je ziet is dat ook deze figuur zijn tijd veel ad hoc besteed door maatregelen te nemen ten aanzien van de huisvesting, ten aanzien van de werkplekken, door zich bezig te houden met brieven en selectieactiviteiten. De kundeontwikkeling krijgt ook bij deze mensen te weinig prioriteit. We moeten er dus speciaal mensen voor vrij maken, die dit als verantwoordelijkheid krijgen.

Een deel van het probleem zit in de tijdsdruk die mensen in projecten hebben. Er is weinig tijd beschikbaar om kennis te verwerven. Mensen moeten vanaf hun bureau kennis kunnen verwerven. Als ze naar een andere locatie moeten, dan moeten ze tijd in hun agenda vrijmaken en dan gebeurt het niet. Zelf ben ik betrokken bij een proef over teleleren om de effecten van thuiswerk te bekijken. Een pilotgroep van medewerkers heeft aansluiting op systemen zoals internet of computer-gebaseerde trainingen die 7 x 24 uur beschikbaar zijn. Zo kunnen ze dus bijvoorbeeld als ze thuis een half uurtje over hebben zo inloggen en gaan leren. Als ik deze voorziening voor al mijn medewerkers wil, dan moet ik langs PZ, langs Juridische Zaken, de ondernemingsraad, beveiliging. Bovendien heb je te maken met een multiplier effect, want betekent dit nu dat 30.000 mensen opeens thuis mogen gaan werken? Kortom, voorlopig nog maar niet aan beginnen.

Bij werving en selectie hebben we als selectie criterium dat mensen 'pro-actief' moeten zijn, en communicatief en sociaal vaardig. We nemen trouwens so-wie-so alleen nog



maar HBO'ers en academici aan. Van alle mensen die hier werken is 80% leergierig, wat wordt gestimuleerd door in carrièrepaden rekening te houden, door deze te koppelen aan gevolgde opleidingen. Mensen hebben een studieverplichting, die ze ook deels in hun vrije tijd moeten volbrengen.

Toch is het ook een kwestie van instelling. Ik ga wel eens naar groepsbijeenkomsten, en dan heb ik een heleboel vragen. En ik vraag dan: "Waarom vragen jullie dat niet? Vraag toch aan je groepsleider als je hoort van een project of hij iemand wil regelen om voor de groep uitleg te geven!" Maar je ziet dat mensen toch nogal passief zijn.

Een kennisinfrastructuurproject is van infrastructurele aard. In de organisatie is er een overvraag aan projectaanvragen, en infrastructurele projecten komen bij de prioriteitenstelling dikwijls 'onder de streep'. Er gebeurt wel eens wat aan dit probleem, maar door budgetproblemen wordt het nooit netjes opgelost. We zijn wel eens met Het Goede Voorbeeld in zee gegaan maar die waren veel te duur. We doen ook dingen fout. Bij de interne projecten zie je dat ook veel staffunctionarissen projecten bezetten. En die denken dat ze weten hoe het in projecten eraan toe gaat, maar dat weten ze niet.

Staffuncties kunnen niet alleen door jonge academici opgevuld worden, omdat die te weinig begrip van de organisatie hebben. Dat zie je nu ook bij SOO, zodat dit probleem niet top-prioriteit krijgt. SOO en OPM zijn tot elkaar veroordeeld: OPM heeft SOO nodig omdat SOO beleid moet maken voor de hele IT organisatie. Als we de resources hadden om dit probleem zelf aan te pakken, dan zouden we dat doen. Het wordt dan wel een pragmatische oplossing i.p.v. een optimale oplossing.

Aan verschillende gesprekspartners in de interviews merken Bill en ik dat men over ons, en over kennismanagement gesproken heeft. Wanneer we tijdens de lunch zelfs aangesproken worden door de baas van Bastiaan Vink, is er geen twijfel meer mogelijk.

### **Stem 3. Simon Moerenhout, V960606**

Tijdens de lunch ben ik aan het discussiëren met Bill Dozy. Simon Moerenhout komt naast ons zitten, en praat wat met de mensen die naast hem zitten. Ik zie dat hij op zoek is naar een aanknopingspunt om met ons te praten(!) Dus richt ik het woord tot hem, en zeg dat we discussiëren om onze gedachten te bepalen. Dan stelt hij z'n vraag, quasi-casual en een beetje grommend: "Wat denken jullie, zit er nog wat in in dat kennismanagement?" Hoe hij het vraagt, geeft aan dat hij denkt: het is weer zo'n management hype. Dat hij het vraagt, geeft aan dat hij denkt dat dit een significante ontwikkeling is waar hij vast binnenkort meer over gaat horen, en waarbij het goed is dat hij er wat meer van weet. Dat hij nu zo even direct geïnformeerd kan worden is een buitenkansje.

Bill en ik beginnen onze interview vragen op hem af te vuren. Wat denkt hij nu dat kennismanagement is? Wat is het belang van de bank daarmee? Ik grijp de gelegenheid aan om wat meningen van mij over te dragen. Zoals: kennismanagement gaat over een cultuurverandering. Het heeft dus niet veel zin, een consultant in te schakelen. Het moet vanuit de mensen zelf komen.

Door de interviews is mijn perspectief op de organisatie verruimd:

**Stem 2. Kernproblemen van systeemontwikkeling, V960618**

*Sprekend met mensen buiten de afdelingen systeemontwikkeling heeft ook voor mij pijnlijk duidelijk gemaakt hoe ver de afdelingen systeemontwikkeling qua cultuur en prestaties achter lopen bij de eisen van de moderne tijd. Er lijkt al sinds jaren een soort van negatieve spiraal in werking te zijn van het niet kunnen voldoen aan wensen vanuit de business, kritiek, defensieve reacties in de zin dat nog sterker aan de huidige vaardigheden vastgehouden wordt en dat modernisering worden verworpen etc. Steeds terugkerende fenomenen zijn een verdedigende attitude van managers (i.p.v. een op verbetering gerichte), goede ideeën, initiatieven en praktijken waarbij desgevraagd aangegeven wordt dat men bang is deze ervaringen te delen. Er is een alom heersende angst, ongetwijfeld door ervaringen uit het verleden dat zodra hoger management of SOO zich met initiatieven bemoeit, op lokaal niveau het initiatief doodgedrukt wordt.*

*De rol van SOO is daarin een dubbele. Enerzijds zijn zij de enigen (uitzonderingen daargelaten) die de attitude en de kennis hebben om vernieuwende ideeën in de praktijk te brengen. Anderzijds zijn zij door het stelselmatig veronachtzamen van de behoeften van de afdelingen systeemontwikkeling en het politiek omgaan met de eigen kennis een belangrijke bron van problemen.*

*De algemene onvrede over de situatie (vooral buiten de IT organisatie) is zo hoog opgelopen, dat Regel 't Snel naast de officiële herstructureringsactiviteiten officieus de opdracht heeft gekregen 'die rotzooi op de Werkweg op te ruimen'. Het organisatieveranderingstraject dat ingezet is duurt voort tot 1999 en uit een rapport dat Bill ingezien heeft, verwacht Regel 't Snel dat in dit proces zo'n 40% van de mensen ontslagen gaan worden.*

*Overall elders worstelt men met de vraag wie wat doet en wie wat kan. De awareness ten aanzien van dit probleem is groeiende. Er is een probleem, er is awareness en er is een oplossing voor handen: het is dus slechts een kwestie van tijd voordat de Succesbank begint met de ontwikkeling van een corporate memory. Hoe en wat is nog onbekend.*

Voor ik het in de gaten heb is het vertrek van Bill Dozy een feit. Zijn rapport zal enkele maanden later rondgestuurd worden, maar weinig indruk maken. Ikzelf mis het hebben van een inhoudelijk gesprekspartner. Ik heb echter geen tijd daar lang bij stil te staan, want andere ontwikkelingen vergen de aandacht. Ik rond mijn notitie over kennismanagement af, stuur hem rond aan iedereen met wie ik tot nu toe gesproken heb, en richt me weer op de operationele gang van zaken.

**4.2.4 Verschuivende panelen**

**Stem 3. Versnelling op het kennisinfrastructuurproject, V960611**

We lijken te worden ingehaald door nieuwe ontwikkelingen. Ron de Vaan gooit, in opdracht van Bastiaan, de versnelling op het kennisinfra-structuurproject. Ik schrik: dat is voor de aansluiting met informatieleveranciers geen probleem, maar wel als de organisatie ook nog mee moet. Ik lees dat in het contract met Regel 't Snel staat dat de kennisinfrastructuur

gebaseerd wordt op de specificaties van de Regel 't Snel-organisatie, terwijl dat een volstrekt andere organisatie is! Ook weigert Ron, een inhoudelijke relatie te leggen tussen mijn stuk en zijn projectplannen. Wel wil hij het stuk gebruiken als legitimatie voor zijn kennisinfrastructuur. Daar voel ik niet zo veel voor.

### **Stem 3. Twijfels, V960613**

Gisteren aan Bastiaan gevraagd: leg het me uit, want ik begrijp het gewoon niet. Waarom start je een project op als je van te voren weet dat op deze manier de gebruikers de kennisbank niet zullen accepteren? Er zijn twee redenen om een project te starten, zegt hij. Omdat er gebruikersbehoeften zijn. Maar ook, omdat je soms gewoon iets wilt hebben.

Conclusie: het kennisinfrastructuurproject wordt steeds dubieuzer. Ron en Bastiaan weigeren het te zien als een instrument dat een bijdrage kan leveren aan het verminderen van de 'kennisproblemen' in de organisatie. De huidige plannen zijn alleen een redundantie van andere initiatieven in de organisatie. Voor mij is de bestaansgrond van het project weggefallen.

### **Stem 3. KM legitimeert het kennisinfrastructuurproject, V960624**

Ron treedt me opmerkelijk vriendelijk tegemoet. Wat is er allemaal gebeurd? vraag ik. Wel, Bastiaan heeft een presentatie 'kennismanagement' gehouden voor het beleidscollege OSO en heeft de goedkeuring voor de kennisinfrastructuur gekregen. Ron heeft zelf een presentatie 'kennismanagement' voor het PMM-overleg gehouden. Daarbij heeft hij ook van mijn stuk gebruik gemaakt. Ik mag z'n sheets wel hebben.

Ron spreekt me aan op het feit dat ik niet m'n belofte waargemaakt had, mijn stuk voor het PMM-overleg af te hebben. Ik leg uit, dat mijn stuk primair gericht was op het creëren van awareness, en dat de kennisinfrastructuur maar een van de gewenste vervolgrichtingen is, wat mij betreft. Hij accepteert dit. Hij geeft aan, dat we maar eens serieus moeten gaan zitten om de huidige initiatieven en oplossingen te coördineren, lacunes te identificeren e.d. "Tot nu toe ben je nogal organisch te werk gegaan" zegt hij.

### **Stem 3. Beng van Gorp over plannen en contactpersonen, V960613**

Ik heb net een gesprek met Beng van Gorp gehad, naar aanleiding van mijn notitie over kennismanagement. Het geplande gesprek van een uur is uitgelopen op een gesprek van bijna 2,5 uur en het resultaat is dat ik overdonderd ben doordat ik erg veel nieuwe dingen gehoord heb.

Beng heeft mijn verhaal twee keer gelezen. Als ik vertel over het kennisinfrastructuurproject is hij verbijsterd. Het probleem zit hem in de vraag wie de projectleider is van het kennisinfrastructuur-project. Ron de Vaan kan het niet zijn: die heeft alleen een functioneel aandachtsgebied. Freek de Vries ook niet, het project heeft immers de scope van heel systeemontwikkeling, en niet alleen Ontwikkeling Particuliere Markt. "Wie vertegenwoordigt de gebruikers?" roept hij. Ik vertel dat ik eerste pogingen gedaan heb, een beeld te krijgen van de gebruikersbehoeften. "Maar dat is niet voldoende", zegt Beng. "Er moet ook een officiële vertegenwoordiger zijn. Bijvoorbeeld Zazie Nelis of Karel-Jan Waardenburg, want die zijn tenslotte verantwoordelijk voor alle niet-business gerelateerde automatisering".

Gisteren hoorde ik bij het lunchen dat Waardenburg Bastiaan Vink heeft laten weten dat hij niet alleen geen carrièrevooruitzichten meer heeft binnen de organisatie: het is hem ook niet langer toegestaan om grote projecten als OSO te leiden. Omdat hij dat zag aankomen, heeft hij een Bastiaan Vink B.V. opgericht, een eigen bedrijf op het gebied van innovatie en IT.

Beng vertelt iets analoogs over Ron de Vaan. "Natuurlijk heeft hij jou niet laten weten", vertelt Beng, "dat de hele opleidings-problematiek niet langer onder zijn verantwoordelijkheid valt, en dat hij geen grote projecten meer mag leiden. Want zowel de resultaten van de projecten van Bastiaan als van Ron worden niet geaccepteerd door de gebruikers".

"Natuurlijk is het belachelijk de kennisinfrastructuur te baseren op de specificaties van Regel 't Snel. Je legt iets neer, en dan wordt het een realiteit waar de mensen gewoon mee te leven hebben".

Hij is verontrust door het grote aantal activiteiten dat zich nu parallel aan het voltrekken is. Er is een nieuwe beleidsmedewerker (Paul Sanders) die HRM beleid moet gaan ontwikkelen en activiteiten op dat gebied ontplooit. Het kennisinfrastructuurproject, intranet, de naderende Regel 't Snel reorganisatie, mijn activiteiten, het opleidingsbeheeroverleg, de professionalisering van de IT bibliotheek...

Beng blijkt bij verschillende activiteiten betrokken, maar is zelf vooral bezig met twee activiteiten: de professionalisering van de bibliotheek van de IT organisatie en het opzetten van een competence center. Hieraan werkt hij samen met David Volleman, de indolente groepsleider van de Databasespecialisten. "Niet dat dat zo'n inspirerende club is. De mensen zijn vakinhoudelijk heel goed hoor, daar niet van. Maar ze dragen hun kennis niet uit. Zoals je zelf gezegd hebt, het gaat niet om het bezit van de kennis, maar om wat er in een organisatiecontext mee gedaan wordt".

"Je weet toch dat er al vaker aandacht aan 'de lerende organisatie' gegeven is?" zegt Beng. "Hoewel het denken daarover redelijk ver uitontwikkeld was, hebben de betrokken mensen nooit echt vat op de activiteiten van de mensen in de lijn gekregen. Daarom is het ook doodgebloed".

Wat vindt hij nu van mijn verhaal? Wel, in grote lijnen is hij het met me eens, hoewel de suggestie gewekt wordt dat de vaardigheden van individuen ondergewaardeerd worden. Daar zit het hem niet in. En hier en daar had hij de indruk: ach, ze weet niet beter. Niet dat ik onware dingen zeg, hoor.

"Bijvoorbeeld PKSB, het systeem waarmee de kundes van medewerkers geregistreerd zouden moeten worden. Bijna niemand heeft de gegevens ingevoerd. Dat komt, omdat middelmanagement er niet aan wilde, dat men zijn eigen gegevens invoerde. Men was bang dat mensen zichzelf zouden opwaarderen. De klachten over de slechte technische performance en de beperkte lijst van opleidingen kunnen ook hier naartoe verwezen worden. Voor secretaressen die de gegevens over een hele afdeling moeten inkloppen, is performance veel belangrijker. Als je het aan mensen zelf overlaat, voeren ze ook de opleidingen in die ze in de avonduren gevolgd hebben".

Ik vertel dat voor mij het doel van dit gesprek is, het samen met hem vaststellen van concrete activiteiten die ik n.a.v. mijn verhaal kan ondernemen. Ik doe verschillende suggesties:

1. Virtuele kenniscentra, die vergelijkbaar zijn met zijn eigen competence centers, maar niet locatie-gebonden. Beng : "Dat is een interessant idee. Zelf ben ik met iemand bezig erachter te komen welke competenties we nu eigenlijk in huis hebben. Dat blijkt nog niet mee te vallen";
2. Een overlegstructuur om Lijnmanagers op te schalen naar Human Resource Managers.

Beng : “We hebben dat wel eens eerder geprobeerd. Alles staat en valt met de gemotiveerdheid van de betrokken personen. In tijden dat er veel goede mensen zijn, lukte die activiteiten best goed. Toen er wisselingen van de wacht kwamen, werd het overleg steeds meer met niet nuttige zaken gevuld en bleven mensen weg. Je zult de mensen zelf moeten motiveren om daaraan mee te werken”;

### 3. Het ontwikkelen van competentie beleid.

Beng : “Ja, dat zou je goed kunnen doen als straks de competence centres van Regel 't Snel gaan functioneren”. “Wat is eigenlijk de inhoud van die competence centers?” vraag ik. Dat zou jij moeten weten, want iedereen verbindt jouw naam daaraan. “Ik zou het niet weten”, zegt hij. “Ik heb daar ook al navraag naar gedaan, maar ik heb geen verantwoordelijke kunnen vinden. Ik ben het niet. Op dit moment is alles onzeker. Misschien wordt ik straks verbonden met die competence centres, misschien ook niet. Ik kan je dus ook geen toezeggingen doen, want ik weet niet wat mijn verantwoordelijkheids-gebied over anderhalve maand zal zijn. Regel 't Snel zegt alleen “er moeten SKG's (Strategische Kennis Groepen) komen”, maar hoe en wat zeggen ze er niet bij”;

4. Leren van de projectevaluatiesessies van Teun Jansen bij Ontwikkeling Intern. Beng : “Teun Jansen! Dat was een lange tijd m'n 'buddy' bij Ontwikkeling Intern. De activiteiten van voor de fusie, zoals kwaliteitscirkels, aandacht voor de Lerende Organisatie enzo hebben we samen uitgevoerd. Ik begrijp ook wel, waarom Jansen niet wil dat jij bij die sessies aanwezig bent. Hij is bang dat ik de vrije kennisuitwisseling verstoort. Vraag het hem nog maar eens, ik zal het ook nog wel eens met hem erover hebben”.

Ik vind Beng's antwoorden maar drassig, onduidelijk, en een gevoel van wanhoop maakt zich van me meester. Beng ziet het, en zegt vriendelijk:

“Als jij nu aan mij vraagt: he, dit zijn mijn ideeën, hoe moet ik ze implementeren, dan kan ik je dat niet vertellen. Stel nu dat ik tegen jou zeg, ok, dit is het, dit gaan we doen. Dan zegt de eerste de beste groepsleider “who the hell is Beng van Gorp”. Daar heb ik helemaal geen zin in. Jij moet de organisatie ook niet bevechten, dat moeten anderen voor jou doen. Sommige dingen die jij voorstelt wil ik ook niet. Bijvoorbeeld mijn competence center. Ik wil dat als het van start gaat, het ook professioneel gebeurt. Anders zeggen mensen weer: “dat hebben we al gehad en het werkte ook niet”.

“Er zijn zoveel activiteiten die zich richten op de ontwikkeling van de competentie van de individuele medewerker. Hier, ik ben bezig met het kweken van aandacht voor 'rollen' in projecten van mensen in de organisatie. Het moeten immers niet de functies van de mensen zijn, die bepalen of een bepaalde ontwerpoplossing het gaat worden, maar het beste idee. Als mensen niet langer op basis van hun functie gewaardeerd worden, maar op basis van hun bijdrage aan projecten, wordt ook de mogelijkheid van 'superprogrammeur' geschapen. Je hebt gelijk dat we op dit moment door ons opleidingspatroon bestaande competenties om zeep helpen. Dit is uniek, dit heeft niemand nog. We zijn er met een groepje mee bezig. Of je erbij mag? Never change a winning team! Ik heb het onder de verantwoordelijkheid van iemand anders laten plaatsen, anders gaat men weer denken: daar heb je Beng van Gorp weer”.

“Je moet leren dat het hebben van goede ideeën nog iets heel anders is, dan die ideeën ook realiteit laten worden. Dat leer je wel. Dat is ervaring. Het weten dat je gelijk hebt, is een goed begin”.

Ook ontvang ik nog andere reacties op de door mij rondgestuurde notitie, zoals van een Lijnmanager:

Stem 4. Memo Van der Poel > Lammers, d.d. 29-07-96

Irene,  
dank voor de toegezonden weerslag van je activiteiten. Ik vond het helder en zeer leesbaar. Deel twee bevatte voor mij een aantal nieuwe aspecten. Deel drie is zeer herkenbaar. Het is goed de reeks aanbevelingen in deel vier uit te voeren, is al bekend hoe een en ander aangehaakt kan worden aan Operatie Storm? Overigens, Operatie Storm focust zeer op een organisatiestructuur, terwijl het wijzigen van de organisatie- en werkcultuur evenzeer nodig is. Bestaan daar ideeën over, voor zover jij na kunt gaan? Groeten, Rik van der Poel

Het meest belangrijk vindt ik echter de reactie van mijn enige 'interne klant':

### **Stem 3. Enthousiasme bij Freek de Vries , V960611**

Freek de Vries, de 'gebruikersvertegenwoordiging' van het project kennisinfrastructuur is erg blij met mijn stuk. Hier en daar wat verscherpingen/nuanceringen, maar hij heeft acuut een afspraak met zijn baas gemaakt omdat hij op basis van mijn stuk 2 projecten wil definiëren. Eén richting Lijnmanagement en één richting een kennisinfrastructuur.

Freek heeft echter zelf al aangegeven, dat hij weinig hoop heeft dat zijn baas er op korte termijn toestemming voor gaat geven. Iedereen wil de impact van de Regel 't Snel interventie afwachten. Namens het Regel 't Snel projectteam heeft Christiaan Hooghuis (de concern directeur van Ontwikkeling Particuliere Markt) meegedeeld, dat voor september de hele organisatie 'om' gaat. Voor die tijd hoef ik niet te verwachten dat mensen toestemming geven voor wat voor een project dan ook.

### **Stem 3. Praktisch gesprek Freek, V960618**

Freek gaat deze week met zijn baas praten, Pieter Diepens. Hij wil voorstellen dat iemand uit het MT waarvan bekend is dat hij in lerende organisatie-theorieën gelooft, 'probleemhebber' wordt van hetgeen ik in mijn notitie aankaart. Ik heb met Freek afgesproken dat ik mijn verslag van plaatjes voorzie, de kernpunten meer in het oog laat springen en dat dat verslag de komende weken voorgelegd gaat worden aan zowel het Lijnmanagers-overleg als het HPM-overleg. En natuurlijk wil ik best een presentatie houden, indien dat mogelijk is.

Een paar dagen later.

### **Stem 3. Freek de Vries sluit de poorten, V960624**

Freek was opeens erg zakelijk. Hij verwijst me terug naar Bastiaan, zegt dat hij mijn opdrachtgever is en dat hij daarom moet zorgen voor een paar goed geformuleerde projecten. Freek kan dan 'klant' van die projecten zijn. Freek vertelt, dat Bastiaan vanuit het HPM-overleg te horen heeft gekregen dat hij mij beter moet begeleiden. En Ron de Vaan heeft te horen gekregen dat zijn opzet voor de kennisinfrastructuur beter moet. Freek raad me aan, mijn verhaal te richten op het HPM-overleg en de interviewpartners van de afgelopen tijd, en van het Lijnmanagers-overleg voorlopig weg te blijven. Als dat allemaal geregeld is, zien we verder. Ik geef aan, dat ik door het via hem te spelen, meer

ondersteuning vanuit de lijn hoopte te bewerkstelligen. Immers, wat van SOO komt is so-wie-so omstreden. Maar de deuren zijn al dicht: het is jammer maar helaas.

### **Stem 3. Projectleider zijn, V960729**

Voordat Ron de Vaan mij vroeg, een projectwerkplan te maken, had hij me al een geruime tijd welwillend op de hoogte gehouden van zijn handelingen ten behoeve van het kennisinfrastructuurproject. Ik stemde toe: ik wilde immers al lang concreet 'meewerken' aan een project en eindelijk werd mij de kans geboden. Het proefopzetje dat ik nog voor Ron's vertrek gemaakt had, schoot hij constructief af en ik kreeg een woud aan hap-snap opmerkingen als 'je moet ook effe regelen dat PC Lanbeheer de kennisbank installeert', 'we moeten ook een kennismanagement projectorganisatie hebben' en 'stem je ook even af met dat-en-dat project'. Ik schreef alles braaf op, en dacht 'ik kom er wel uit'. En zelfs Michael (projectleider van dit project bij de IT poot van Regel 't Snel) schoot in de lach toen Ron vertelde dat hij bij PC Lanbeheer uit de losse pols geroepen heeft 'o ja, by the way, ik moet een server hebben (+/- fl. 20.000,-) van ongeveer zo-en-zoveel gigabyte'. En of ik ook even de juiste specificaties kon regelen?

Maandagochtend kon het beginnen. Ik had een afspraak met Michael om de grote lijnen van de 'kennisstructurering' op te zetten: het nog totaal onbesproken maar in mijn ogen belangrijkste deel van dit project. Michael bracht twee Regel 't Snel'ers mee, een medewerker voor klusjes en de Lotus Notes expert van Regel 't Snel verantwoordelijk voor het technische deel. Deze laatste blijkt spijkers met koppen te willen slaan: hij wil binnen 7 dagen beginnen met bouwen, en wil deze week overeenstemming over de functionele specificaties van de kennisbank, het testprotocol, en wat en hoe er precies opgeleverd wordt. Ik moet alle zeilen bijzetten om verstandige dingen te zeggen, en raadpleeg Paul Vrolijk (PMOSO'er, die Ron aangewezen heeft als mijn raadsman) om mijn afwegingen te checken. 'Jezus, jij zit wel op een lekker project, zeg. Typisch een Ron de Vaan/Bastiaan Vink project' zegt hij. Maar ook: 'Laat je niet onder druk zetten'. Dus zeg ik tegen Regel 't Snel dat ik pas volgende week, op basis van de beschrijvingen van de op te leveren producten, een definitieve 'go' kan geven. Maar Regel 't Snel bedingt, dat de volgende dag al iemand kan komen om de functionele specificaties af te stemmen. Met Michael bespreek ik hoe de proef met het gebruik van de kennis van de Regel 't Snel kennisbank ingericht kan worden: het makkelijke, eenduidige deel van dit project. 's Middags komt het moeilijke deel: de kennisstructurering. Hoe vullen we dat ding? Michael legt zijn strategieën en aanpak uit. Er zijn twee knelpunten: wat wil de organisatie eigenlijk? en zijn zeer beperkte aantal beschikbare uren. In het oorspronkelijke plan waren er aanzienlijk meer consultancy-uren begroot, maar een hoge manager heeft geroepen: 'we zijn toch niet gek, Regel 't Snel hoeft ons toch niet te leren hoe we ons moeten organiseren' en schrapte de helft (vertelde Ron).

's Avonds heb ik een ongemakkelijk gevoel over die kennisstructuringsaanpak. Ik formuleer 's avonds mijn bezwaren, bel 's ochtends de 'functionele specificaties' mevrouw af, check mijn bezwaren bij Paul Vrolijk, en ontvang Michael voor een hele dag nadenken en het opstellen van een aanpak waarin ik wel geloof. Michael heeft filosofie/kennisleer en informatica gestudeerd, en werkt aan een proefschrift over innovatie in de dienstverlening, blijkt. Geen wonder dat we aan het einde van de dag beide enthousiast zijn over onze synergie! Opeens komt Bastiaan binnen. Hij is gebeld door zijn accountmanager bij Regel 't Snel, want door het afbellen van de 'functionele specificaties' mevrouw, heeft Regel 't Snel een dag leegloop. Oei! Maar ik weet Bastiaan te overtuigen dat ik weet wat ik aan het doen ben, en Bastiaan neemt de gelegenheid te baat, Michael te checken.

Woensdag een gesprek met Bastiaan. Mijn verhaal bevalt hem en hij vertelt over zijn plannen in zijn komende functie. Als hij weg is, moet ik mijn vragen maar met Beng van

Gorp of met Nicole Hilhorst (de kwaliteit-dame) bespreken. Verder worstel ik de hele dag om lijn te brengen in de brei van afspraken, te regelen dingen, de details van hoe een projectwerkplan te maken. Ik probeer, gegeven de randvoorwaarden die door de reeds vastliggende afspraken gesteld worden en de zaken die eigenlijk al geregeld hadden moeten zijn, toch een zo logisch en verstandig mogelijke aanpak te formuleren. Ik krijg het niet voor elkaar.

Donderdag. 's Ochtends zou ik met Nicole Hilhorst haar kwaliteits-management aanpak en de mogelijkheden voor samenwerking bespreken. Ik vertel haar, waar ik mee bezig ben. Ze brengt vlug helderheid: een projectwerkplan kan alleen gemaakt worden, als het 'wat' en 'hoe' helder zijn. Dat is in dit project niet het geval, dus ik moet de opdracht aan Ron terug geven. Ze raadt het me af, een hele kennis-management aanpak in dit project te willen douwen: dat is veel te omvangrijk. Maar goed, ze is het met me eens dat ik Ron toch iets moet opleveren en zolang hij op vakantie is, het project feitelijk moet leiden. Het probleem dat ik niet de benodigde opleidingen gevolgd heb, legt ze voor aan Harry Pluijm, een van de afdelings-managers, die net langs komt lopen. Als ze vertelt dat ik de facto projectleider ben, steigert hij: dat kan niet! dat mag niet! Opleiding? Ik ben helemaal niets! Niet eens een stagiaire! Ik mag en moet helemaal geen opleiding volgen! Beng en ik zijn het niet eens met de manier waarop kennismanagement aangepakt wordt! Ik ben ontdaan vanwege de oprechte verontwaardiging van Harry. Nicole verdedigt me, en ze besluiten dat het allemaal niet aan mij ligt, want ik doe m'n best, en dat ze helemaal niets met me van doen zouden willen hebben als ik niet zo'n aardig meisje was. "Sommige mensen spelen vals in deze organisatie", zal Nicole later zeggen. "Eerlijke spelers worden daar soms zo boos van, dat ze tegen een bal die ze toevallig tegenkomen een extra harde schop geven". Dan komt Philip Koster polshoogte nemen. Zijn reactie is praktisch identiek aan die van Harry. En: "Jouw pech is, dat je met Ron moet werken. Die begrijpt niet, waar het om gaat".

Iets later, weer alleen, probeer ik de draad weer op te pakken. Ik ga naar Beng van Gorp, om afspraken te maken over de mobilisatie van de gebruikersorganisatie. "Hoe kan Ron nu een project over kennismanagement doen, dat is helemaal niet zijn verantwoordelijkheid" en "Dat kan nooit jouw verantwoordelijkheid zijn, zo kom je aan je eigenlijke werk niet toe" zegt hij, en weigert er verder met me over te praten. Desalniettemin staat wel een half uur later de 'functionele specificaties'-mevrouw van Regel 't Snel op de stoep. Samen met een Lotus Notes expert van de bank sta ik haar te woord. Met Michael had ik een paar aanvullingen op de functionele specificaties vastgesteld, maar er blijkt met haar niet te praten. Ze zegt: "er is afgesproken: 'conform de specificaties van de Regel 't Snel organisatie' dus geen wijzigingen, anders moet het contract opgebroken worden". Dus rond ik het gesprek zo snel mogelijk af. De Lotus Notes specialist die in het gesprek meeluistert, deelt me later haar verontwaardiging mee over de loop van het gesprek, dit project, en over de beroerde functionele specificaties. "Zeventig procent van haar functionele specificaties zijn een beschrijving van Lotus Notes faciliteiten die wij allang in huis hebben!" roept ze. Ik kom Beng van Gorp tegen, en doe hem verslag van de laatste stand van zaken.

Ik besluit voor de deur van Bastiaan te gaan bivakkeren, totdat ik hem te spreken krijg. Ik wil van hem horen, of dit project door moet gaan ondanks de berg negatieve tekens die ik ontvangen heb. Aan het einde van de dag krijg ik hem te pakken. Hij probeert te achterhalen wat er gebeurd is. Of de Succes Bank zich door mij niet aan contractbreuk schuldig aan het maken is (er is nl. een 'letter of intent' getekend), of Regel 't Snel zich wel aan de strekking van de afspraken gehouden heeft, en vooral, wie de schuld heeft. Ron natuurlijk, die niet zo'n wanorde aan mij over had mogen laten en die gefaald heeft, de voorbereidende organisatorische maatregelen te treffen en een vervanger voor hemzelf te regelen. Ik natuurlijk, die een opdracht geaccepteerd heb waarvan ik de consequenties niet kon



overzien, en waarvoor ik niet de opleiding heb. Regel 't Snel, natuurlijk, die niet begrijpt dat een innovatief project geven en nemen van beide kanten met zich meebrengt. Ik voor mij weet het wel: het is zijn eigen plan om de kennisinfrastructuur op deze wijze de organisatie in te gooien! Maar hij zal Herman de Boer, PMOSO'er, vragen Ron te vervangen voor wat betreft de onderhandelingen met Regel 't Snel en Beng van Gorp inlichten.

De volgende morgen tref ik een 'cc' memo aan van Bastiaan naar de accountmanager bij Regel 't Snel, met de tekst:

Stem 4. Memo Vink > Oud, Regel 't Snel, dd. 19-07-96

Floris,

Mijn indruk is dat we vwb kennismanagement op een verkeerd spoor zitten. Dit komt omdat Ron een hint van Simon veel te fors heeft opgepakt. Het lijkt er nu op, dat jullie bezig zijn om een Lotus Notes-versie van jullie kennismanagement-systeem bij ons door de strot te persen. De bedoeling is om jullie ervaring (van Kelders) op dit gebied binnen te brengen. Technologie is hier onderschikt aan het proces. Ik vind dat Irene Lammers een goede kijk heeft op de problematiek. Ik vind dat de besturing van dit proces moet liggen bij het duo van Kelders/Lammers. Als hier sprake is van meer geld dan neem het op basis van schrijven van uren in SUR (Systeem Uren Registratie). Bastiaan

[Vervolg stem 3, V960729].

Ik besluit een reconstructie van activiteiten/gebeurtenissen en gemaakte afspraken voor 'zaakwaarnemer' Herman de Boer op papier te zetten. Terwijl ik daar mee bezig ben, komt Bastiaan langs. "Nu ben je boos", zegt hij. "Ja", zeg ik en laat hem de reconstructie (zakelijke versie van het bovenstaande) lezen. Bastiaan probeert alle onduidelijkheden te elimineren, en doet daarbij uitspraken van een ongekennde helderheid: "Ik kan Ron's oordeel over de kennisbank niet betwisten, want daarmee zou ik aangeven dat ik hem niet competent voor zijn taak acht. Lever alleen dat projectwerkplan op, voor het neerzetten van de kennisbank en de initiële vulling. Je moet jezelf los zien van dit project, je identificeert je teveel. Ik zie jou als een soort kennisproducent, dat heb ik ook in een memo aan Beng gezegd. In september ga ik serieus met kennismanagement aan de slag, tot die tijd moet je maar een beetje filosoferen". Wat is mijn rol in dat traject dan? vraag ik. Op slag wordt hij vaag. Ik krijg geen antwoord.

's Middags heeft Bastiaan een overdrachtsgesprek met Beng van Gorp. Ik loop naar binnen, om de gemaakte afspraken te bevestigen, en te vragen wat ze nu precies van plan zijn met kennismanagement en met mij. We hebben het erover gehad, zegt Bastiaan. En ik moet maar een afspraak maken met Beng van Gorp om het er verder over te hebben.

Dinsdag. Gesprek met Beng van Gorp. "Wat kan ik voor je doen" vraagt hij, en ik vraag wat zijn plannen zijn met kennismanagement en met mij. "Ik ben helemaal niets van plan" zegt hij. Ja, maar Bastiaan Vink heeft gezegd dat hij met kennismanagement 'aan de slag' wil. In de nieuwe organisatie is Bastiaan niet langer meer verantwoordelijk voor projecten, zegt hij afwerend.

Later draait hij bij. Hij legt uit, dat in de nieuwe organisatie, er alleen activiteiten uitgevoerd mogen worden op verzoek van de gebruikersorganisatie. "Ik vind het niet goed dat jij niet betaald wordt voor je werk. Op deze manier neemt niemand je serieus. Maar om jou te

betalen, moet de gebruikersorganisatie jou een opdracht geven. Ze moeten het zelf willen." Maar hoe kan ik daar dan voor zorgen? Kan ik niet presentaties geven? Beng: "Dat kan niet: zelfs dat moeten ze zelf willen. In mijn nieuwe functie wordt ik verantwoordelijk voor het verhogen van het 'kundes level' van de organisatie, en heeft hij enkele Lijnmanagers onder zich. Dan kan ik dus wel voor je regelen, dat je een keer een presentatie kan geven. Of ze daar dan ook iets mee willen gaan doen, kan ik nu natuurlijk nog niet zeggen. Ook zouden we eens moeten gaan praten met degene die in de nieuwe organisatie verantwoordelijk zal gaan zijn voor projecten voor systeemontwikkeling. Maar dat is op dit moment nog niet bekend. En we gaan kennismanagement in de budgetteringscyclus voordragen. Maar voorlopig doet ik nog niets".

We praten wat verder over de kennismanagementproblemen in de organisatie, en de sfeer wordt bijna gezellig. Maar dan: "Jij moet het hebben van je materiekkennis" zegt hij. "Jij kan helemaal geen project leiden, want waarom leiden we anders onze mensen op?" En als ik een concrete opdracht krijg, kan hij me ook aanspreken op wat ik doe. Ik zeg, dat als hij me die-en-die cursussen laat volgen, het voor mij veel makkelijker zal zijn, concretere plannen te maken en activiteiten uit te voeren. "Het is niet de gewoonte, externen op onze kosten cursussen te laten volgen", maar schrijft plichtsgetrouw mijn verzoek op. Dan nog over het kennisinfrastructuurproject. Hij loopt weg naar Herman de Boer, om zijn mening over het een en ander door te geven zodat ik het niet hoor. "Een letter of intent is maar een letter of intent" zeggen ze. Bij het terugkeren, geeft hij aan dat hij wel erg geïnteresseerd is in mijn onderzoeksplan en andere ideeën die ik mocht hebben. Of ik dat op wil sturen?

Overdracht aan Herman de Boer. Ik heb alle projectdocumentatie in een map bij me. Na mijn introductieverhaal zegt hij "Mmm. We moeten dit project maar eens stop zetten, geloof ik". Dan gaat de telefoon: "Teun, we hebben er een hoor. Een project waarvan de opdrachtgever niet duidelijk is. Ik ga het maar stilzetten, ok?" En dan uitbundig gelach aan beide kanten van de telefoon.

Ik krijg toelichting. In de nieuwe organisatie is hij, Teun Jansen en nog iemand verantwoordelijk voor de OSO projecten ("er zijn straks drie Bastiaan Vinken", zei iemand). In de nieuwe organisatie mogen alleen projecten uitgevoerd worden, waarvan er een duidelijke opdrachtgever is. Zodra zij van hun nieuwe functie op de hoogte waren, zijn ze begonnen alle lopende projecten te controleren op het doel en de aanwezigheid van een opdrachtgever. Moerenhout is de opdrachtgever, zeg ik. Ja, maar in de nieuwe organisatie kan de opdrachtgever niet dezelfde zijn als de eindverantwoordelijke voor een project, en dat is in dit project dus wel.

Later op de middag kom ik hem tegen. Hij vertelt, dat hij de account-manager van Regel 't Snel opgebeld heeft, met de mededeling dat voor de Succes Bank een letter of intent slechts dat is. Capaciteitsinzet binnen de Regel 't Snel organisatie is een risico dat geheel voor hun rekening is. Niet verwonderlijk, dat ik niet meer de afgesproken oplevering van een omschrijving van het op te leveren produkt van Regel 't Snel gezien heb.

Wat rest zijn nog een paar loshangende draadjes. Harry Pluijm en Paul Vrolijk benaderen me bij het tegenkomen als een ten dode opgeschrevene. Paul biedt z'n excuses aan. "Waarvoor?" vraag ik verbaasd. Opgelucht dat ik 'het' niet door heb, licht hij dat niet nader toe. Ik heb me voorgenomen, dat mij niets verweten zou moeten worden. Ron krijgt daarom zijn kennismanagement aanpak, dat kost me nog wat tijd.

Tenslotte een ontmoeting met weer iemand van Regel 't Snel (opdracht van Ron), die een soort lotgenoot blijkt te zijn. Hij begrijpt er niets van, dat in de acht jaar dat hij nu over de

vloer komt, het elke keer onduidelijk is wat de organisatie nu eigenlijk wil. Waarom hij nog steeds niet gehoord heeft of zijn plan 'leren en werken op de werkplek' nu doorgaat of niet. Waarom de organisatie niet een stuurgroep bijeen roept om alle verwante activiteiten te coördineren. Waarom PR en technische snufjes belangrijk gevonden worden, maar organisatorische inbedding niet.



### 4.3 Nieuwe start

#### 4.3.1 *Verwarring alom: de reorganisatie*

Het is spannend, om na mijn vakantie weer terug naar de organisatie te gaan. Zouden ze me nog kennen? Ben ik nog welkom? Is er nog iets 'over' van mijn werkzaamheden van voor de vakantie? Wat zou er rondom de reorganisatie gebeurd zijn, zou de organisatie al 'om' zijn? Aarzelend loop ik de organisatie binnen en maak met zoveel mogelijk mensen een praatje om te onderzoeken hoe de vlag erbij hangt.

#### **Stem 3. Ron de Vaan, V960803**

Ik loop bij Ron naar binnen, en ik word onthaald als de lang vermiste. We vertellen over vakanties, en dan zegt Ron: "Ik hoorde dat je me nogal gemist had? Het was niet m'n bedoeling je in problemen te brengen. Het bleek dat ze bij Regel 't Snel al aan het bouwen waren en er was wat 'ruis' vanwege de reorganisatie, maar dat is allemaal rechtgestreken. Het is toch stom dat ze boos worden op jou, alleen omdat ik op vakantie ben?"

Voor de vakantie heb ik een soort 'groeipad' gedefinieerd samen met mijn contactpersoon bij Regel 't Snel, Michael. Ron is tevreden over dit plan dus hij heeft nu een projectleider voor dit project aangevraagd. Wellicht wordt dat Paul Vrolijk, denkt Ron. OK, wat gaan we nu doen, vraag ik. Ga eerst maar eens acclimatiseren, zegt hij. Ron heeft een paar afspraken voor ons gemaakt en hij vraagt zich af hoe de kennisclusters geselecteerd kunnen worden. En ik moet de huidige discussiedatabases eens bestuderen. OK.

Er blijkt een nieuwsbrief rondgestuurd te zijn waarin de belangrijkste wijzigingen van de IT Organisatie wordt aangekondigd. Dit is de enige informatie die beschikbaar is, en rondlopend zie ik mensen die zitten te puzzelen op de nieuwsbrief en de engelstalige sheets die ter ondersteuning zijn meegestuurd. Nadere toelichting ontbreekt.

#### Stem 4. Operatie STORM newsletter, Juli 1996

Afgelopen week is de nieuwe structuur voor de IT Organisatie aangekondigd. Deze structuur vloeit voort uit Operatie STORM, waarin een betere afstemming tussen de Business en de IT Organisatie wordt nagestreefd. Dit wordt, naast de herstructurering van de IT Organisatie, mede gerealiseerd door het aanpassen van het budgetterings- en prioriteringsproces, het versnellen van de ontwikkeltijd ('time to market') en het introduceren van zogenaamde SSS functies (Strategieafdeling Strategische Systemen) op corporate- en divisieniveau. De betere afstemming is van levensbelang nu IT een steeds belangrijker rol vervult in onze produkten. Dat automatisering dichterbij de business wil en moet, komt o.a. tot uitdrukking in het feit dat de teamleden die inhoud hebben gegeven aan bovengenoemde veranderingen voor het overgrote deel uit de 'businesszijde' van de bank kwamen. De hoofddoelstellingen van de herstructurering zijn effectiviteit en efficiency, ofwel, de interne klant beter bedienen én een oog houden op de kosten. Dit gaan we realiseren door: geleidelijk aan alleen datgene zelf te ontwikkelen wat commerciële prioriteit heeft, en de concurrentiepositie verbetert, en de rest zoveel mogelijk op de markt kopen; drastisch de ontwikkeltijd (time-to-market) verlagen. Dit

beslaat het hele traject, van de systematische identificaties van behoefte bij de klant en scannen van concurrenten tot het met gebruikerstesten en implementatie in het netwerk; verbeteren van de ondersteuning van de interne klant; in samenwerking met de commerciële afdelingen vaststellen hoe met behulp van IT meer of efficiënter verkocht kan worden; beheersing van de kosten van transactieverwerking (in computercentra e.d.) tot minimaal het niveau van de beste wereldwijde benchmark.

De organisatie is over het geheel genomen veel platter geworden. Dit betekent onder andere dat verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid veel meer dan het verleden, samen zullen gaan.

De Strategieafdeling Strategische Systemen heeft als oogmerk het bewerkstelligen van nauwe samenhang tussen de business strategie en de IT strategie. Business prioriteiten moeten hun weerslag vinden in IT en IT moet pro-actief bijdragen aan het creëren van nieuw marktpotentieel. Hiertoe moeten we strategische allianties aangaan, architectuur ontwikkelen en standaardisatie (bijvoorbeeld met betrekking tot infrastructuur en ontwikkelmethoden) realiseren. Tevens zullen we Strategische Kennis Groepen (SKG's) ontwikkelen, o.a. om het wiel niet telkens opnieuw uit te hoeven vinden. Door betere keuzes te maken neemt de toegevoegde waarde per 'IT gulden' toe.

Ontwikkeling houdt zich bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Voor elke divisie (Buitenland, Zakelijke Markt, Particuliere Markt en Intern) is er een afdeling Ontwikkeling. De hoofden 'Ontwikkeling' hebben als prioriteit snelheid van de voor u te ontwikkelen systemen, en het maken van betere keuzes ten aanzien van wat we 'kopen' en wat we zelf 'bouwen'. Per afdeling is de basisindeling als volgt. Er zijn zgn. 'Strategische Project Managers', er is gewoon Project Management, er is Kundemanagement/Lijnmanagement en er is een Projectbureau. De 'Strategische Project Manager' zal als direct aanspreekpunt fungeren voor de commerciële directoraten.

Om mij heen hoor ik iedereen discussiëren over wat precies de gevolgen zijn van de aangekondigde veranderingen voor de eigen werksituatie.

### **Stem 3. 1e dag na de vakantie, V960803**

Er is een hele managementlaag weg! In de nieuwe organisatie zijn de Strategische Project Managers (SPM's) de oude Project Managers Techniek. En het spel gaat niet langer over het hebben van een baas, maar het hebben van een klant. 'Wie wil mij hebben?', daar draait het om, en de SOP's (standards of performance ofwel de prestatieindicatoren van mensen) laat zich afmeten aan het aantal uren dat iemand door een klant ingehuurd wordt. Voor Ron kan dit een probleem zijn, maar andere PMOSO'ers hebben al gezegd: Ik heb wel klanten! Men zegt, dat het nadeel van de nieuwe structuur is, dat alles veel meer korte termijn wordt, zodat verschillende 'SOO' projecten op de tocht komen te staan. Voorlopig houdt iedereen nog z'n huidige projecten, maar hoe dat nog verder zal gaan lopen, weet niemand nog. Verder blijken Ron en Philip in de afdeling van Harry Pluijm terecht te komen. Die pool is 91

man groot. 'Dat heeft z'n voordelen' knipoogt Ron. Feitelijk betekent de pool van Harry, dat Ron zich geen manager meer mag noemen. Dat vindt hij niet leuk. In de pool van Harry, waar ik ook onder ga vallen, schijnen mensen te zitten van functies uiteenlopend van schaal 6 ('junior product specialist') tot schaal 11 (voorheen 'projectmanager techniek'). Tijdens de lunch wordt daar met verbazing over gesproken. "Dat kan toch niet! Er moeten verdere indelingen gemaakt worden. Die groep is toch veel te groot!", wordt er gezegd.

#### Stem 4. Lunch, V960803

Tijdens de lunch met de groep heeft Philip het hoogste woord. Hij spreekt over de 'machtsgreep' van Herman de Boer, Norbert Peters en Teun Hermansen. Aldo vertelt vol verbazing, dat Herman de Boer op basis van bijna niets beslissingen aan het nemen was over het al-dan-niet voortzetten van projecten. Blijkbaar heeft hij tijdens de OSO vergaderingen over allerlei projecten zich al een mening gevormd, en nu ziet hij de kans schoon, dat in de praktijk te brengen. Maar, zegt men over Bastiaan: hij had zich toch maar eens goed boos gemaakt en gezegd: volgens mij heb je pas zeggenschap ergens over, als het officieel overgedragen is. Dat was nog niet het geval, en vandaar dat het Kennisinfrastuctuurproject teruggedraaid is. Het gaf Bastiaan de mogelijkheid, het een en ander wat hij echt belangrijk vond, te zekeren. Ze nemen met z'n drieën Bastiaans functie over, maar ze durven het pas aan per 1 oktober. Bastiaan zegt: ik vind het niet verstandig van Herman de Boer, dat hij te veel dingen ineens probeert te besturen.

Frank zegt, dat sommige mensen niets liever doen dan dingen stoppen. Ze komen in een nieuwe functie en zeggen dan: zo, dat en dat mag niet meer. Wel de macht om dingen te stoppen, niet de capaciteit om ze te initiëren. Philip zegt: je kunt erop rekenen dat in de nieuwe structuur projecten onder meer strikte controle zullen staan.

Bastiaan Vink blijkt te vertrekken naar een andere hoek van de organisatie, nl. een nieuw op te richten organisatieonderdeel 'SSS': Strategieafdeling Strategische Systemen.

#### Stem 3. Het aanbod van Bastiaan Vink, V960803

Bastiaan vertelt over zijn benoeming. Vlak voor hij op vakantie ging, kwam Karel-Jan Waardenburg bij hem binnenrennen. In exact 6 seconde vroeg Karel-Jan Bastiaan, of hij bij de stafgroep SSS wilde gaan, met als aandachtsgebied 'Strategische Kennis Groepen' en 'Benchmarking'. "Wat houdt dat dan precies in?" had Bastiaan gevraagd. Dat moest nog nader ingekleurd worden. En bij Simon Moerenhout schijnt het net zo gegaan te zijn, maar beide hebben 'ja' gezegd tegen hun nieuwe functie. Bastiaan's nieuwe functie is hem op het lijf geschreven, vindt hij. De functie wordt omschreven als 'de searcher', degene die nieuwe ontwikkelingen de bank binnen moet brengen. De functie van directeur SSS is nog onbekend maar Karel-Jan Waardenburg neemt dat voorlopig waar. Bastiaan wil zich misschien door de bank laten inhuren, en heeft vanuit dat perspectief een gesprek gehad bij een organisatieadviesbureau. Hij wil er twee aandachtsgebieden definiëren: kennismanagement (want daarmee is veel geld te behalen) en 'jaar 2000' (idem). Maar nu is hij op zoek naar mensen die hem kunnen versterken. Liefst gelijkgestemde zielen, want dat werkt het beste. Dus: Welkom! Want ik ben de enige die hij kent, die met kennismanagement bezig is. Of ik niet bij 'Adviesbureau Exclusief' wil gaan werken en me via een consultancy constructie bij de bank wil laten inhuren? Bastiaan is toch van plan,

80% van zijn tijd aan de bank te besteden. En een dag in functie, anders behoort hij niet meer tot de 'incrowd'. "Want", zegt hij, "volgens mij zou je zeker zo succesvol hier zijn, als je als een consultant zou opereren. Je moet natuurlijk wel je prioriteiten in de gaten houden, anders komt er van het promoveren niets meer." In ieder geval moet ik voor Bastiaan maar eens een contract opstellen. "Laat Beng van Gorp maar zitten. Ik betaal het wel uit m'n eigen budget".

Er is niet veel bekend over de nieuwe taken van SSS. SSS moet zich volgens de STORM-berichtgeving gaan bezig houden met benchmarking, corporate architecture en Strategische Kennis Groepen. Deze laatste zijn voor kennismanagement zeer interessant, dus Bastiaan is daar over aan het meedenken. Het probleem is, ze te definiëren. Volgens Vroonhoven-Soentjes moeten dat 'investmentcenters' worden, op de meest onderscheidende gebieden, volgens de terminologie van Venkatraman. Natuurlijk afgeleid van de strategie. Voor Bastiaan is het ook de vraag, of die centra zich binnen of buiten de bank moeten bevinden. Het centrum 'kennismanagement' wil hij bijvoorbeeld extern zetten. "Waarom?" vraag ik verbijsterd. Dit doorbreekt even de vredige harmonie van het gesprek: zo belangrijk het voor mij is dat ze intern gedefinieerd worden, zo strategisch is het voor Bastiaan, ze extern te definiëren. De groep SSS moet een los-vaste groep worden, met veel inhuurders etc. Men heeft Bastiaan gevraagd of hij nog niet mensen weet. Jawel, maar hij vertelt het niet allemaal: 'het is beter om er ook wat achter me te houden'. Als input voor de te definiëren Strategische Kennis Groepen heeft hij een brief gestuurd naar de Lijnmanagers van de nieuwe organisatie, met de vraag wat hun competenties zijn. Waardoor hij later kan gaan roepen wanneer hij geen reacties krijgt: 'zie je wel, ze hebben geen competentie'.

Ook is Bastiaan bezig, zich te verdiepen in de psychologie van zijn nieuwe baas, Jasper Kauffeld-de Wilde. Bastiaan: "Hij is zo'n man die vooruit kijkt, van ik wil dáárheen, en dan niet tegengehouden wenst te worden door allerlei toestanden. In andere hoeken van de bank was dat nooit een probleem. Binnen De IT organisatie werkt dat anders, en dat vindt hij allemaal geneuzel. Daarom besteedt hij er geen aandacht aan. Dat is erg inconsequent, want het is wel de realiteit."

Ik ben er enthousiast over dat in de 'STORM' plannen 'Strategische Kennis Groepen' voorkomen. Als iets met Kennismanagement te maken heeft, is het dit wel. Als de organisatie daar serieus mee aan de slag gaat, moet het toch mogelijk zijn om daar bij betrokken te raken en te onderzoeken op welke manier de organisatie haar kennisopbouw en –borging gaat organiseren!

De formele opdracht voor het opzetten van Strategische Kennis Groepen blijkt in handen te zijn bij ene Robin Beere, waarmee ik samen met Olivier een afspraak probeer te maken. Dat blijkt niet zo eenvoudig te zijn als het lijkt. We proberen een afspraak te maken, maar deze wordt bij herhaling uit de agenda geschrapt. Maar dan blijft een afspraak staan, en zitten Olivier en ik dan toch tegenover Robin Beere. We bevinden ons op The City-laan, in het hoofdgebouw van de bank en de nieuwe locatie van SSS (Strategieafdeling Strategische Systemen). Het is nog een zootje, iedereen zit op elkaar gepakt tussen de dozen (alleen Jasper Kauffeld-de Wilde, de baas van SSS, heeft een nette kamer). Er heerst een opgewekte, dynamische sfeer, allerhande mensen lopen heen en weer en er wordt gelachen over de anarchie rondom de kamertoewijzing. "Als er kamers leeg staan, zetten mensen er snel hun spullen neer", word me verteld, "Als de huisvestingscoördinator dan komt, zeggen ze 'regel eerst maar dat ik een goede andere kamer krijg, dan ga ik wel weg'."



Robin Beere is ongeveer 45 jaar, en heeft een behoedzame, persoonlijke manier van doen die af en toe verluchtigd wordt door een aanstekelijk gevoel voor humor.

### **Stem 3. Het probleem van Robin, V961208**

Robin blijkt in zijn vorige functie samen met Bernard van Berge Henegouwen de initiatiefnemer voor het opzetten van het call center van de bank te zijn geweest, een zeer succesvol project ('Snel Bellen') dat zijn hoogtepunt had ongeveer bij de aanvang van mijn onderzoek. "Robin kreeg het voor elkaar dat alle neuzen in de organisatie de zelfde kant op gingen staan: het project kreeg van de Raad van Bestuur top-prioriteit. Een ongekennd knappe prestatie!" was mij verteld. Voor Robin was het een hectische functie, dagelijks had hij 60 mailtjes te beantwoorden. Met zijn overplaatsing naar SSS viel opeens alles stil. Niemand had hem meer nodig. "Dat was even wennen", zegt hij open.

Robin vertelt dat hij met zijn nieuwe verantwoordelijkheid om SKG'en op te zetten flink in z'n maag zit. Kennismanagement is nieuw voor hem. Ook moet hij opereren in een lastig krachtenspel. Zijn eerste notitie is door Vroonhoven-Soentjes afgeschoten. Hij weet niet hoe de relatie tussen zijn beleidsmakingstaak en de operationele praktijk gelegd moet gaan worden. Hij zit daarom al geruime tijd aan te hikken tegen de beleidsnota die hij moet schrijven, maar waar hij niet uitkomt.

Ik probeer in het gesprek te concretiseren ('wat is precies het probleem' en 'wat kunnen we daaraan gaan doen') maar daarin wordt ik door zowel Robin als Olivier terug gefloten. Wat precies het probleem van Robin is, is me daarom niet duidelijk. Achteraf lees ik zijn eerste verkennende notities over het onderwerp Strategische Kennis Groepen, waarbij hij ook naar mijn bedrijfsnotitie Kennismanagement en de activiteiten bij OI verwijst. Hoewel er een vervolggesprek zou gaan plaatsvinden, wordt dit gesprek weer uit de agenda's geschrapt. Olivier vertelt, dat Bastiaan Vink ruzie heeft met Robin omdat deze het niet eens is met de inzet van Olivier. Helaas is er geen behoefte aan verdere samenwerking.

Via de groepsleider hoor ik, dat Kennismanagement en ik als 'probleemgeval' doorgeschoven zullen worden naar de nieuwe afdelingsleiding. Ook blijkt er een eerste beslissing over de verantwoordelijkheidsverdeling gevallen te zijn. Teleurstellend is dat Norbert Peters verantwoordelijk blijkt te gaan worden voor Kennismanagement.

### **Stem 3. Briefing Ron de Vaan, V960803**

Ik vertel Ron dat Herman de Boer tegen mij gezegd heeft, dat ten aanzien van Kennismanagement de verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Norbert Peters voor infrastructurele zaken en Beng van Gorp voor de inhoudelijke kanten. Dit is nieuw voor Ron. Hij pakt er de officiële kennisgeving bij over de nieuwe aandachtsgebieden van het management: niets over Kennismanagement! "Ik hoop niet, dat het onder Peters komt te vallen", mompelt hij, "anders is dat weer een hypotheek op dit project".

### **Stem 3. Beng van Gorp en Ron de Vaan, V960923**

Beng is in de nieuwe organisatie op IT Organisatie-niveau verantwoordelijk voor het Kundemanagement beleid. Hij vertelt, dat in de reorganisatie is afgesproken, dat de nieuwe lijn 'ja' moet zeggen tegen elk project. De nieuwe lijn voor wat betreft de ontwikkelomgeving OSO zijn Herman de Boer, Norbert Peters en Teun Jansen. Het overhaaste ingrijpen van Herman de Boer, die het kennisinfrastructuurproject van voor de vakantie stopzette is 'gecorrigeerd'. Officieel is kennismanagement aan Norbert Peters toegewezen. "Daarbij zeg ik er niets over of dat een verstandige keuze is geweest", zegt Beng veelbetekenend.

Norbert is verantwoordelijk voor de ontwikkelomgeving. Kennismanagement in zijn handen is so-wie-so een beslissing die getuigt van onbenul over wat kennismanagement is. Vinden we alle drie.

Ik vraag me af, hoe mijn toekomst hier eruit ziet, en wat al deze ontwikkelingen voor mij betekenen. Bastiaan Vink is bijna definitief uit beeld en dat betekent dat al mijn activiteiten opnieuw geëvalueerd moeten worden, en – wat nog moeilijker is - opnieuw moeten worden ‘opgehangen’ in de organisatie. Dat betekent, dat ik opnieuw moet beginnen met het ‘verkopen’ van mijn onderzoek en/of kennismanagement. Wanneer ik dat probeer te bespreken met mijn gesprekspartners geven ze mij niet veel kans. Op aanraden van Aldo loop ik even langs Harry Pluijm, en geef hem mijn onderzoeksvorstel. “Wie is je opdrachtgever!” riep hij gelijk [V960804].

### **Stem 3. Philip Koster, V960804**

Gesprek met Philip over Bastiaan Vink. “Het is jammer, dat Bastiaan naar de rand van de organisatie gaat. De afstand tussen zijn ideeën en de organisatie neemt daardoor alleen maar toe, en de implementatiekans af”, zeg ik. Philip is het met me eens. “Bastiaans ideeën zijn niet geheel representatief voor deze organisatie. Maar dat zegt niets over de kwaliteit van zijn ideeën” vindt hij.

Philip dacht met mij mee over mijn mogelijkheden bij de bank. Dat eindigde voornamelijk in wat gezocht. “Jouw ideeën lopen te ver vooruit voor de bank” riep hij zelfs. Philip heeft me ook uitgelegd dat ik een probleemhebber/opdrachtgever nodig heb, net als alle andere activiteiten vanaf nu.

### **Stem 3. Frank van der Wel, V960804**

Bijpraten met Frank van der Wel, inmiddels ex-OSO'er want hij vertrekt naar Ontwikkeling Buitenland. Hij zegt: “je loopt al zo lang bij de bank rond, je kent alle ins en outs. Volgens mij weet jij precies waar de bank behoefte aan heeft. Waarom richt je niet een eenmansbedrijfje op en laat je je door de bank inhuren?”

Ik ben niet de enige die niet weet hoe het verder moet, de onduidelijkheid is alom:

### **Stem 3. Nicole en Sjoerd, V960904**

(..) Voor Nicole is het onduidelijk of ze ‘meegenomen’ wordt door Bastiaan, of binnen OSO blijft. Maar ze gunt het management even de tijd. (..) Later spreek ik met Sjoerd. Als enige komt hij niet onder de lijnmanagement verantwoordelijkheid van Harry Pluijm, maar komt hij onder Maarten van Boeckel te vallen. Ook zijn functie verandert: van projectmanager wordt hij nu projectleider. “Wat onderscheidt jou nu van de rest van het PMOSO?” vraag ik. “Geen idee”, zegt hij. “Niemand heeft mij wat verteld of gevraagd. Ik ben nu projectmanager, en als ik projectleider wordt dan komt de voortgang van het project Logistiek in gevaar.” “Dat valt toch wel mee”, opper ik, “dan wordt toch gewoon iemand anders projectmanager? Herman de Boer bijvoorbeeld?” Sjoerd trekt gekke bekken, en ik voel ‘m: Herman en Sjoerd mogen elkaar niet. Herman zat eerst op gelijk niveau met Sjoerd, en wordt nu boven hem geplaatst. En tot overmaat van ramp zou Herman de Boer dus ook nog inhoudelijke zeggingskracht over het expertiseterrein van Sjoerd gaan krijgen!

Links en rechts doe ik navraag over de oprichting van Strategische Kennis Groepen. Niemand weet iets:

**Stem 3. Beng van Gorp, V960923**

"Het is onduidelijk wie er beslissingen nemen over welke Strategische Kennis Groepens er komen", vertelt Beng. "Er is mij te verstaan gegeven dat er over twee SKG'en duidelijkheid bestaat: 'Projectbureau' door Pieter Diepens, en 'Kundemanagement' door mijzelf. Maar met de mensen van Regel 't Snel die dat bedacht hebben, heb ik nog nooit contact gehad. Ik weet niet eens wat er van mij verwacht wordt! En ik ben ook geen lijnmanager meer, dus ik word ook niet meer op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen STORM."

De enige die stug op de oude voet doorgaat is Ron de Vaan. Hij heeft een paar afspraken voor mij gepland, en naar verluidt wordt het eerste deel van de kennisbank binnenkort opgeleverd. Ook heeft Ron de contacten met Regel 't Snel, in de persoon van Michael, weer aangehaald.

**Stem 3. Michael en Ron, V960904**

Als ik binnenkom, is de bespreking al begonnen. Michael is polshoogte aan het nemen na de 'reorganisatie-ruis' van voor de vakantie. Het valt kennelijk mee, dus er wordt een vervolg gemaakt op basis van de eerdere afspraken. Er wordt gesproken over een proef met de kennisbank van Regel 't Snel, de detaillering van het organisatorische plan-van-aanpak en search engines. Ron heeft de Regel 't Snel kennisbank 'Lampje' gedoopt, die van Willy Wortel. We spreken een taakverdeling af. Ik ben aanspreekpunt voor de proef met de kennisbank.

**Stem 3. 'Lampje' testen, V960904**

Ik stel Ron enkele kritische vragen. Hoezo projectleider? Heb je die dan? "In de oude structuur heb ik daar toestemming voor gekregen", zegt Ron, "dus ik ga er vanuit dat die toestemming blijft bestaan." Maar daar heb je toch een opdrachtgever voor nodig? "Ja, maar misschien kan Bastiaan Vink dat zijn." Kan Bastiaan dan überhaupt opdrachtgever zijn? "Nou, het is niet geheel duidelijk waar in de nieuwe organisatie de budgetten naar toe verhuisd zijn, dus misschien wel." Dan schakelt hij over, en zegt: "Even concreet. Regel 't Snel heeft gebeld, en morgen komt het eerste segment van de kennisbank. Binnen een week moet dat segment getest worden. We moeten dus een paar mensen vinden, Lotus Notes 4 geïnstalleerd krijgen en dan de geleverde software uitproberen. Op technische en fool-proof criteria, verder moet je het zelf maar regelen".

**Stem 3. Niet doen! V960910**

Ik ben nog flink wat tijd kwijt geweest met het volgende. Hoewel Ron een projectleider aangevraagd heeft, vroeg hij toch 'vanzelfsprekend' aan mij hoe we het testen van 'Lampje' gingen organiseren. Ik ging ermee aan de slag, maar het bleek een steeds uitdijend probleem te worden. Eerst de personen erbij gezocht, vervolgens toestemming gevraagd aan superieuren, afgestemd met Regel 't Snel, ruimte geregeld. Het bleek dat er Lotus Notes 4 op de PC's moest draaien en ... toen ging ik nadenken. Ik vond dat het organiseren van een acceptatietest van een 1,5 miljoen project wel érg ad hoc plaatsvond. Waar moet ik eigenlijk precies op testen, zodat het voldoet aan de criteria van de bank? Ik legde mijn oor te luister en ontdekte dat de bank testexperts en een uitgebreide testfilosofie heeft. Voordat ik het wist was ik al als tester bezig met het ontwerpen van een teststrategie totdat ik dacht: nee. Ik moet geen taken verrichten waartoe ik niet gerechtigd ben. Dit kan niet. Met lood in mijn schoenen heb ik de opdracht aan Ron terug gegeven.

**Stem 3. Hier zit niemand op te wachten, V960923**

Er is een presentatie geweest door Regel 't Snel over Lampje, hun kennisbank die ze in opdracht van de bank in Lotus Notes 4 omgeprogrammeerd hebben. De vertegenwoordiging

van de (potentiële) gebruikers die erbij was, heb ik naderhand opgebeld en gevraagd wat ze ervan vonden. Die waren blij, dat ik hun mening vroeg en vertelden hun bezwaren. Die kwamen, niet verrassend neer op: 'hier zit niemand op te wachten' en er werd een keur van te verwachten technische problemen opgesomd.

### **Stem 3. Beng van Gorp en Ron de Vaan, V960923**

Ik heb deze bijeenkomst georganiseerd in de hoop, de tegengestelde boodschappen van Beng van Gorp ('als jij projectleider gaat zijn, dan kom je aan je eigenlijke werk niet toe') en Ron de Vaan ('jij moet mijn projectleider zijn') op elkaar af te stemmen. Dat lukte. We spreken af, dat ik me alleen met de inhoud zal bezig houden en geen projectleider meer zal spelen.

Beng speelt het klaar, Ron aan het verstand te peuteren dat het geen zin heeft een onderwerp als dit via de achterdeur naar binnen te sluizen. Het probleem van het kennisinfrastructuurproject is, dat het geen opdrachtgever heeft. In de oude structuur kon Simon Moerenhout, de oude baas van Bastiaan zowel opdrachtgever als verantwoordelijke zijn voor de uitvoering van het project. In de nieuwe structuur kan dat niet meer.

Ron heeft zijn hoop gevestigd op de suggestie van Bastiaan, dat hij vanuit SSS opdrachtgever kan zijn. "Waarschijnlijk is dat niet waar. En als het wel waar is, dan is dat niet wenselijk", vindt Beng. "Norbert Peters moet beslissen of dit project doorgang kan vinden. Wanneer die beslissing genomen wordt, is het pas mogelijk een projectleider te krijgen. Het is nodig, een nieuwe manager te vinden die het 'issue' kennismanagement gaat trekken. Maar wie?" Het probleem is, dat de verantwoordelijkheid voor interne organisatorische zaken nergens belegd is. De nieuwe ontwikkelorganisatie die verantwoordelijk is voor 'Ontwikkeling Intern' (waaronder ook ex-SOO komt te vallen) is waarschijnlijk alleen verantwoordelijk voor het ontwikkelen van systemen. "En jouw ideeën over wat kennismanagement is, is meer dan dan. Zo dom ben ik niet, hoor!" richt Beng zich opeens tot mij.

Mijn vertrouwen in een goed vervolg van mijn onderzoek begint al met al tot een dieptepunt te zakken. Philip Koster schudt z'n hoofd als hij me weerziet, en vraagt zich af wanneer ik toch eindelijk ga inzien dat 'het' voorbij is. Nicole Hilhorst vertelt, dat ze berust in het feit dat ze toch geen kwaliteitsmanagement-pilot kan realiseren, en heeft zich op de 'Jaar 2000' problematiek gestort in afwachting van haar formele verhuizing naar SSS. Beng van Gorp vertelt me, dat er geen beslissing genomen is, of de SSS organisatie, de projectorganisatie of de Lijnmanagement organisatie mij moet gebruiken. Maar dat, mocht ik een kennismanagementproject voor elkaar krijgen, hij wel bij de uitvoering betrokken wil zijn. Er zijn slechts twee kleine lichtpuntjes:

Harry Pluijm heeft zich opgeworpen als mijn nieuwe lijnmanager, hoewel ik niet op de officiële 'transfer' lijst sta. Harry blijkt zich te hebben voorgenomen, iets aan mijn situatie te gaan doen. Zo gaat hij navraag doen, wat het bankbeleid ten aanzien van AIO's is en heeft hij Beng van Gorp op z'n kop gegeven dat deze (in navolging van mijn eerste LM Norbert Peters) ook niets voor me geregeld heeft. We spreken erover, welke stappen gezet moeten worden. Er moet een sponsor komen op directeursniveau (bijvoorbeeld Bernard van Berge Henegouwen (OI) of Jasper Kauffeld-de Wilde, de onbekende nieuwe man van SSS) een opdrachtformulering en een contract. Het betekent ook, dat Bastiaan Vink níet mijn opdrachtgever moet zijn. Als ruil voor zijn inspanningen, eist Harry nadrukkelijk en expliciet van me, te beloven me te onderwerpen aan zijn regime ten aanzien van langdurig

externen. “Ik ben dan dus de baas”, zegt hij nog maar eens voor de duidelijkheid, en het lijkt me verstandig dat goed te vinden. Dan vertelt hij door welke motieven hij gedreven wordt: “Ik heb al een lange periode van onvrede achter de rug met jouw mistige positie binnen de bank. En ik heb vertrouwen in jou als persoon en in de kwaliteit van je ideeën en inzet. We hebben binnen de IT Organisatie zeven ‘high potentials’. Ik vind dat jij dezelfde kansen moet krijgen als deze mensen. Misschien wordt jij wel onze eerste vrouwelijke topmanager”.

Bastiaan Vink blijkt met het oog op zijn nieuwe functie als ‘searcher’ bij SSS plannen te maken op het gebied van Kennismanagement, en ook dat is goed nieuws. Hij blijkt definitief in de weer te willen met Strategische Kennis Groepens en geeft hij aan dat ik op een of andere manier in die plannen pas. Ik hou mij hiervoor aanbevolen, maar zou het ook iets gaan worden? Ik ben sceptisch!

### **Stem 3. Bastiaan Vink, V960904**

Bastiaan komt even langslopen om wat leeswerk te brengen. Hij vertelt, dat hij op zoek is naar mensen die vanuit een theoretisch kader naar de problemen uit de praktijk kunnen kijken. Daar is hij nu naar op zoek. Ik ben al bij de grote vier geweest, maar daar vond ik niet wat ik zocht. Ik ben op zoek naar iemand met wie ik kan samen werken bij het definiëren en vaststellen van die Strategische Kennis Groepen. Jij hebt je prioriteit aangegeven, jij wilt promoveren. En bovendien heb ik geen praktijk/implementatie-ervaring.

Tien dagen later komt Bastiaan aangelopen met aan zijn zijde ene Olivier Donders. Olivier stelt zich voor als neerlandicus en kennismanagement-expert en heeft naar verluidt een eigen adviesbureau. Olivier en ik moeten Bastiaan gaan helpen bij het schrijven van een – niet nader toegelicht - Kennismanagementplan. Het klikt tussen Olivier en mij: ik vind hem erudiet, daadkrachtig en warm. We blijken er twee-en-een-halve dag voor nodig te hebben, onze wereldbeelden aan elkaar uit te leggen. Het lukt me niet, de baas over hem te spelen. Een positief punt!

Wat precies Bastiaan’ bedoeling is, is onduidelijk voor zowel Olivier als mij. We maken gebruik van de gelegenheid om de wederzijdse persoonlijke doelstellingen te verkennen. Ik betrek Olivier bij mijn ideeën, plannen en contacten om Kennismanagement in de lucht te krijgen. Het te schrijven ‘kennismanagementplan’ is daarbij een belangrijk, maar niet het enige aangrijpingspunt voor actie:

### **Stem 3. Plannen met Olivier, V961001**

Met Olivier heb ik besproken hoe een kennismanagementplan eruit moet zien. Een belangrijk onderdeel daarbij is het zoeken en vinden van lokale initiatieven en het opstarten van nieuwe. Naar verluidt zijn er wel degelijk ‘locale initiatieven’ in de organisatie, maar daar heb ik geen communicatiekanalen mee. Bovendien worden deze initiatieven stil gehouden, en is bemoeienis van buiten niet gewenst.

Bij het koffiepunt stel ik Olivier voor aan Beng van Gorp en Harry Pluijm, die daar toevallig staan. Er worden over en weer grapjes gemaakt, de sfeer is goed. Totdat ik argeloos zeg dat Olivier door Bastiaan Vink ingehuurd is.

Er komt opeens iets ijsigs in de lucht. Harry en Beng laten hun ontspannen houding varen. Ze ronden het gesprek af en gaan weg. Later zegt Olivier: “Ik zag opeens bij hen twee luiken dichtvallen!”

We spreken over de implicaties hiervan voor ons handelen. Een belangrijk gegeven is kennelijk, dat als je zegt dat je van Bastiaan Vink komt, over het algemeen alle deuren dichtgaan. En dat alle deuren open gaan, als je zegt dat je van Vroonhoven-Soentjes komt. We moeten dus contact leggen met Vroonhoven-Soentjes zelf.

Ik wil Olivier betrekken bij het kennisinfrastructuurproject, en beleg een bijeenkomst met Olivier en Michael van Regel 't Snel. Mijn doel is, de ideeën en activiteiten over kennismanagement op één lijn te brengen, en onze krachten te bundelen. Ik geef volledige openheid van zaken, en daarna bediscussiëren we uitgebreid de situatie bij de bank.

Michael vindt het onbegrijpelijk, dat hij *de facto* niet verder dan mij en Ron de bank binnengekomen is. Hij heeft interview noch brainstormsessie mogen houden, de eisen van de bank veranderen voortdurend en beloftes worden niet nagekomen. Hij wil best nog wel weer eens een plan schrijven, maar dan moet de bank eindelijk eens weten wat zij wil. Olivier constateert dat eigenlijk alle deuren dicht zijn: als we hier KM willen gaan doen, zullen de deuren eerst opengemaakt moeten worden. Dit schiet Michael in het verkeerde keelgat: hij wil een eenduidige opdracht, en anders hoeft het voor hem niet. Olivier reageert minachtend: wat kinderachtig, eenduidigheid moet worden opgebouwd, Michael durft het echte werk niet aan. Hoewel we nog wat vervolgafspraken maken, is het eigenlijk al duidelijk. Als ik later vriendelijk afscheid neem van Michael, weet ik dat ik hem niet meer zal zien.

Mijn eerste bijeenkomst met Olivier en Bastiaan samen valt niet mee. De SSS-poot is officieel verantwoordelijk voor Kennismanagement, vertelt Bastiaan. Maar men weet niet, wat men er mee aanmoet. Het is dus ook niet helder, wat er precies in een plan moet komen. Vroonhoven-Soentjes schijnt tegen Bastiaan gezegd te hebben, dat hij met een plan voor Kennismanagement moet komen. Het is de bedoeling dat Olivier en ik een KM plan schrijven, maar desgevraagd kan Bastiaan niet uitleggen wat hij nu eigenlijk precies wil, en wat hij vindt dat KM nu precies is. Wanneer we spreken over wat ons te doen staat, praat hij over het in kaart brengen van de externe marktpartijen die kennis in verschillende vormen kunnen aanbieden. Het is dus de bedoeling, om een KM marktonderzoek te gaan doen, terwijl ik juist per sé de organisatie ín wil! Ik ben dus tegen en zeg dat het nuttig is om voor de mobilisatie van externe kennis een denkstructuur te ontwerpen maar dat dat volgens mij onmogelijk los gezien kan worden van de behoeften van de organisatie. Bastiaan reageert geprikkeld. Ik zeur, als deze activiteiten buiten het raamwerk van mijn onderzoek vallen, dan moet ik het maar zeggen. Olivier bemiddelt, hij blijkt een contract opgesteld te hebben, dat uit twee delen bestaat: het in kaart brengen en structureren van de kennisomgeving van de bank en het in kaart brengen van de kennishuishouding van de IT Organisatie. Bastiaan ondertekent het. Ook dringt hij er bij mij op aan, een contract op te stellen. Ik vertel, dat het me voor mijn onderzoek beter lijkt, via het afdelingsmanagement (Harry Pluijm) een contract te doen opstellen. En als ik ook nog vraag, wie er nog meer binnen de bank zich met KM bezig houden is Bastiaan erg geïrriteerd. Hij is het aanspreekpunt in de organisatie ten aanzien van kennismanagement, hij heeft niet voor niets al die tijd in mij gestoken!

### ***Stem 2. Twijfels, V960923***

*Gelukkig ben ik vrij rustig en analytisch. De constatering dat het niet goed gaat met het fenomeen kennismanagement bij de Succes Bank is daarom waarschijnlijk waar. Gedurende de afgelopen dagen heb ik alleen de bestaande treintjes aan het rollen gehouden en nog geen nieuwe in beweging gezet. En enkele van de bestaande treintjes dreigen tot stilstand te komen! Hoe graag ik me ook met inhoudelijke zaken zou willen*

*bezig houden, voor het verloop van mijn onderzoek ontkom ik er niet aan weer 'proactief' contacten te gaan opbouwen met de nieuwe en/of hogere managers binnen de bank.*

*Wie hebben toch al die kennismanagement-gerelateerde opmerkingen in de Regel 't Snel-documentatie bedacht? Wie is er toch bezig met het vaststellen van Strategische Kennis Groepen? Is er een probleemhebber te vinden voor Kennismanagement binnen Ontwikkeling? Het kan toch niet zo zijn, dat een kwart van de documentatie over KM gaat maar dat dat nergens belegd wordt, zoals nu lijkt? Hoe vind ik een sponsor voor mijn onderzoek of voor KM, hoe kom ik binnen bij de CD van SSS of de CD van Ontwikkeling Intern? Vroonhoven-Soentjes heeft interesse voor KM, maar hoe kan ik daar gebruik van maken? Philip heeft gelijk: het is vechten tegen de bierkaai, maar zolang niet alle deuren dichtzijn, ga ik door.*

#### 4.3.2 De opdracht

##### **Stem 3. Vroonhoven-Soentjes, KM conferentie, V960927**

De tweede dag van de conferentie stond in het teken van 'de beroemde hoogleraar Nonaka'. Dus waren er opeens opmerkelijk veel Bobo's in de zaal. Ook Bastiaan Vink en Olivier Donders waren er. De eerste bleek, ondanks verwoede pogingen van mijn kant, niet van mijn zijde af te schudden. Bastiaan en Olivier waren in een opgewonden stemming, want Niels Vroonhoven-Soentjes, de hoogste baas van de IT organisatie was aanwezig.

Als ik Vroonhoven-Soentjes signaleer valt het me op dat hij zich bijzonder toegankelijk opstelt. Terwijl de andere mensen van de conferentie snel een gemakkelijk met elkaar aan de praat raken, staat hij vooral alleen, ongenaakbaar en belangrijk te wezen. 's Ochtends, na de presentatie van Nonaka, komt Vroonhoven-Soentjes bij het groepje Bastiaan Vink, Olivier Donders en mij staan. "En, Bastiaan, hoe gaan we dit nu aanpakken?" zegt hij. Er ontspint zich een oude-jongens-krentebrood gesprek, waarbij me de originele manier van redeneren van Vroonhoven-Soentjes opvalt. "Mensen nemen beslissingen op basis van niet rationele argumenten", beargumenteert Vroonhoven. "Dat is fout. We maken het meeste verlies op de kleine kredietverlening, dat op dit moment door de computer gedaan wordt. Eigenlijk zouden we het precies andersom moeten doen, de grote kredietverlening door de computer, de kleine door mensen. Ons probleem ten aanzien van kennismanagement is, dat we veel te veel op basis van emoties beslissingen nemen. We moeten veel rationeler te werk gaan, onze beslissingen meer expliciteren".

"En, mijnheer Vroonhoven-Soentjes, wat gaat de Succes Bank doen aan Kennismanagement?" vraag ik, als ik hem op het einde van de dag onbewaakt zie staan. "De Succes Bank doet natuurlijk heel veel aan Kennismanagement, wij hebben Lotus Notes." reageert hij.

Ik introduceer mij met 'dat ik met Bastiaan Vink heb afgesproken, dat ik een onderzoek doe naar kennismanagement bij de IT Organisatie. "Maar daar ben ik de baas van. Ik ben de baas van de IT Organisatie!" zegt Niels verrast. "Ja, dat weet ik", zeg ik. "Dus jij doet een onderzoek in mijn organisatie!" roept hij. "Dat klopt", zeg ik. "Daar weet ik helemaal niets van, dat jij zo'n onderzoek doet in mijn organisatie. Bastiaan Vink heeft jou natuurlijk achter zich gehouden!" roept Niels verontwaardigd. "Ja", zeg ik.

Niels komt terug met "We doen natuurlijk wél heel wat aan Kennismanagement. Zo hebben we bijvoorbeeld Intranet, die mensen moeten faciliteren om hun kennis te sharen. Mijn bedoeling met intranet is, dat op het einde iedereen z'n eigen homepage heeft. We moeten

er dan wel voor zorgen dat we goede zoekmechanismen inbouwen, en een browser” “En dan krijg je heel veel hits. Net zo als met internet”, knik ik. En ik vertel dat al rondlopend, ik aan mensen gevraagd heb, wat hun grootste probleem is. En dat dat het vinden van de juiste kennis is. “Als u wilt, kan ik u wel wat rapporten van mij toezenden”, probeer ik. “Ja”, zegt hij.

Vroonhoven-Soentjes vertelt, dat hij denkt dat zijn SKG'en zich vooral moeten toeleggen op snel groeiende kennisgebieden. Daar is de directe afstemming en de synergie het meest van belang. Ik werp tegen dat als je SKG'en installeert dat je dan ook moet zorgen voor de distributie van de kennis die al in huis is. “Daar ligt het grootste probleem”, zeg ik. “Dat is vooral een kwestie van interne communicatie”, vindt Niels.

“Ik heb natuurlijk heel veel analytische mensen in mijn organisatie. Die zijn niet zozeer toegerust op hun sociale vaardigheden. Maar wat je ziet, is dat mensen helemaal niet geneigd zijn, de kennis met elkaar te delen. Maar hoe moet je dat veranderen?” Ik zeg, dat ik gelezen heb, dat een cultuurverandering altijd gepaard gaat met een open discussie over de huidige problemen in de organisatie, en bewuste acties van het topmanagement die een cultuurverandering inzetten. Waar het om gaat, is dat je met een groep van de organisatie daar bewust over gaat praten. “Ja, dat is wat we ook gedaan hebben in het kader van het project STORM. Ik geloof niet zozeer in cultuurverandering. Cultuur heb je, die kan je niet veranderen. Wat je moet hebben zijn incentives die het opbouwen en delen van kennis bevorderen”.

“In het kader van het project STORM hebben we vooral de nadruk gelegd op een kortere Time to Market”. “Maar bent u dan niet bang voor een verlies op kwaliteit”, vraag ik. “Waar het om gaat, is dat je de ervaringen uit projecten vangt en weer terug geeft aan de projectleiders en projectmanagers. Daarvoor hebben we nu een projectbureau”. “Dat klopt”, zeg ik, “maar die legt zich op dit moment vooral toe, als ik het goed begrepen heb, op zaken als planning e.d.” “Ja, die moet de taken uitbreiden”, vindt Vroonhoven-Soentjes. “We hebben eigenlijk twee problemen. Estimation. Dat is voor iedereen in onze branche een probleem, en dat kunnen wij ook niet. En het terugkoppelen van projectervaringen”.

“Hebben jullie eigenlijk een IT strategie, waaraan je kan aflezen welke kennis er nu precies benodigd is?” vraag ik argeloos. “Nee, dat is precies ons probleem. Daarom hebben we nu ook een aparte SSS afdeling opgericht, die de alignment gedachte gestalte moet gaan geven. We hebben trouwens helemaal geen strategie als onderneming. Daar hebben we het wel eens over in de Raad van Bestuur. Het beleid van de onderneming (diversificatie, global banking) komt eigenlijk neer op: we trekken ten strijde. Maar tegen wat? vraag ik dan. Dat is jouw taak, zeggen ze dan. Ja!”

“Op dit moment verwerven we nieuwe technologieën grotendeels reactief”, zegt Niels. Dan interrumpeert Olivier Donders in het gesprek. Hij wordt door zowel Vroonhoven-Soentjes als mij zo goed mogelijk genegeerd. Olivier zegt: “vooral functioneel gedreven keuzen, bedoelt u.” De bel gaat, we lopen terug naar de zaal. “Je stuurt me toch wel wat op he, we moeten hier eens verder over praten”, zegt Vroonhoven-Soentjes tegen mij. “Ja, Irene en ik gaan hier maandag en dinsdag over praten”, zegt Olivier. “En wij zullen zeker ons gezicht laten zien.”

Vroonhoven-Soentjes vervolgt tegen mij: “Ik maak me zorgen om het project STORM. Daar zie ik het kennisopbouw en overdrachtsaspect helemaal niet terug. Waar ik naar op zoek ben, is iets in aansluiting met het project STORM. Daar ben je toch ook van op de hoogte? Er wordt nu gesproken over management development kwaliteitsaspecten van de groep om



mij heen. Maar als ik niet eens aan hun over kan brengen wat ik van ze wil, hoe moet dat dan met de rest van de organisatie?"

Ik beloof dat ik wat van me laat horen, en loop terug naar mijn plaats. Daar zit Bastiaan. Ik zeg, dat ik net met Vroonhoven-Soentjes gesproken heb. "Ja, eigenlijk is het een vriendje", zegt Bastiaan. "It's lonely at the top." Ik heb geen zin meer in het staartje en verlaat de conferentie.

Ik heb het sterke gevoel, dat ik met deze ontmoeting een doorbraak zou kunnen bereiken in de patstelling of ineffectiviteit ten aanzien van Kennismanagement, en ben enthousiast. Olivier Donders is ook enthousiast, en komt bij me op bezoek om te bespreken hoe 'we' deze kans het beste kunnen benutten. Mijn notitie over Kennismanagement wordt daarom verstuurd met een gezamenlijk begeleidend schrijven, waarin we onze diensten aanbieden.

In afwachting van de reactie doe ik moeite om Bill Dozy zover te krijgen dat hij zijn KM rapport opstuurt. Het rapport verstuur ik naar iedereen die ik ken, en wacht af wat er gaat gebeuren. Philip en Ron lezen het en vertellen me dat ze het weinig concreet vinden. Een secretaresse weet me te vertellen dat twee mensen van SSS (ene Robin Beere en Simon Moerenhout) met Bill in contact willen treden. Een secretaresse van Vroonhoven-Soentjes belt op, om te vragen wie toch de bank-contactpersoon was voor dit onderzoek. Bastiaan Vink, vertel ik. En ik!

Paul Sanders, de nieuwe stafmedewerker HRM is een van de weinige mensen die ik ken die meewerkt binnen de Regel 't Snel projectorganisatie. Paul zit in de bekritiseerde Kundemanagement stream, die zich bezig moet houden met de 'Kundeontwikkeling' van de IT organisatie. Tijdens eerdere gesprekken heeft Paul zich als een bedachtzaam, beminnelijk en scherpzinnig denker laten zien, die desalniettemin volledig in verwarring raakte van de chaos en hectiek achter de reorganisatie-schermen. Een dame van Regel 't Snel is trekker van de 'stream' en heeft volgens Paul interesse opgevat voor Kennismanagement. Tijdens een kennismakingslunch wordt wat gediscussieerd en aan elkaar gesnuffeld, totdat Paul naar een andere afspraak vertrekt. Dan buigt ze vertrouwelijk voorover, en vertelt dat binnen Regel 't Snel gesproken wordt over Kennismanagement. Volgens Regel 't Snel zijn op dit moment alle goede mensen uit de organisatie al aan het werk, en dus is er een capaciteitsprobleem om nieuwe verbetertrajecten op te starten. "Het plan is daarom, pas na 1 januari met Kennismanagement te beginnen. Past dat binnen je plannen?" vraagt ze. Ook vertelt ze, dat ze de huidige initiatieven over kennismanagement aan het inventariseren is, en alleen geen idee heeft van de 'Bastiaan Vink' initiatieven. "Laten we volgende week de koppen bij elkaar steken, om onze kennis te bundelen" zegt ze. "En als je met Vroonhoven-Soentjes gaat praten, dan heb ik nog wel wat tips!"

Dan ontvang ik de volgende reactie vanuit de hoek van Vroonhoven-Soentjes:

Stem 4. Memo secretaresse Vroonhoven-Soentjes > Lammers, d.d. 07-10-96

Irene,

De heer Vroonhoven-Soentjes heeft jouw notitie over Kennismanagement gelezen en is tot de conclusie gekomen dat je niet met hem, maar met Bernard van Berge Henegouwen moet praten. Het document is inmiddels naar Bernard gestuurd met de

mededeling dat jij contact met hem opneemt. Afspraak voor a.s. donderdag (10/10) met de heer Vroonhoven-Soentjes komt hiermee te vervallen. Wil jij zo vriendelijk zijn, dit door te geven aan meneer Donders?

Olivier en ik zijn teleurgesteld in deze reactie. Onder aandringen van Olivier sturen we nog een mail waarin we een nadere toelichting op ons verzoek geven, maar een tweede memo bevestigt de stellingname dat er geen afspraak mag zijn. Finito. Olivier zet zijn kaarten op een ander traject. Onder aansturing van Bastiaan, en daardoor ook formeel vanuit SSS, is hij 'gaan rondlopen in de buitenwereld'. Af en toe komt hij langs en wisselen we onze ervaringen uit. Olivier constateert, dat doordat hij rondloopt onder het motto 'ik kom namens de Succes Bank vragen wat jullie aan kennismanagement doen' de bank in no-time overspoeld zal gaan worden door KM aanbieders.

Ikzelf maak inmiddels hernieuwd kennis met Norbert Peters. Norbert is +/- 45 jaar, heeft 5 kinderen en werkt al sinds jaar en dag bij de bank. Men heeft mij vertelt, dat ik het aan hem te danken heb gehad, dat ik niet bij mijn entree aangemeld ben bij het stagebureau van de bank, omdat hij in die tijd als groepsleider de counterpart van Bastiaan Vink was. Ook zegt men, dat hij érg veel reist maar zijn verantwoordelijkheden laat lopen, en dat hij op een of andere manier het klaarspeelt dat zijn bazen daar nooit iets van zeggen. Ondanks de slechte verhalen die over hem de ronde doen, schijnt hij zwaar gelovig te zijn (heeft bijvoorbeeld een EO visje op zijn auto, grinnikt men) en wordt hij als een intelligent man gezien. Als één van de drie opvolgers van Bastiaan, is hij verantwoordelijk gemaakt voor Kennismanagement. Men heeft mij uitgelegd, dat ik dit zo kan interpreteren: dat hij de krachtmeting met de andere twee managers, Teun Jansen en Herman de Boer, verloren heeft. Kennismanagement is een probleem waarmee geen snelle successen geboekt kunnen worden, dus het is weinig aantrekkelijk daar verantwoordelijk voor te worden, is mij uitgelegd. De hernieuwde kennismaking verloopt dan ook weinig vriendelijk:

### **Stem 3. Norbert Peters in oorlogstijd, V961003**

Norbert laat bij het binnenkomen voelen hoe de hiërarchie tussen ons in elkaar zit. Hij laat mij plaatsnemen aan een tafeltje en maakt eerst rustig zijn andere werkzaamheden af. Vervolgens neemt hij het woord.

Norbert heeft mijn bedrijfsnotitie KM gelezen. Hij vertelt, dat niemand het nut van de dingen die ik voorgesteld had, zou willen ontkennen. "Bij voorbeeld, ten aanzien van mainframeprogrammeren". (In de bedrijfsnotitie KM schreef ik: "De balans tussen de waardering voor bepaalde vormen van competentie in de organisatie ligt scheef. Zo wordt bijvoorbeeld het werk van programmeurs, dat bepalend is voor de kwaliteit van de ontwikkelde systemen, stelselmatig ondergewaardeerd") "Daar heeft nu eenmaal ook niemand zin in. Bij de conversie-inspanning ten behoeve van het jaar 2000 kunnen we bijvoorbeeld niemand vinden die een jaar dat werk wil doen. We hebben zelfs onze toevlucht moeten nemen tot een contract met een softwarehuis, dat hun nieuwe programmeurs, die softwarehuizen nog niet goed naar klanten kunnen sturen, bij ons hun eerste jaar ervaring opdoen. Dat is natuurlijk te gek om los te lopen, maar dat is wel de realiteit".

De suggestie is dus, dat mijn ideeën uitgaan van een te harmonieus en rationeel wereldbeeld, terwijl de werkelijkheid anders is. Het is oorlog, geen vrede! zegt Norbert eigenlijk.

Als Norbert vraagt, wát ik nu precies voorstel, sta ik op en begin mijn nieuwste ideeën (over het organiseren van de kennistoever vanuit derden) op het bord te tekenen en uit te leggen. Norbert laat zich even meenemen, maar dan slaat z'n irritatie toe.

"Hoe denk jij dingen te kunnen laten werken die in het verleden ook niet gewerkt hebben? Dat we projectervaringen moeten gaan hergebruiken, hebben we in het verleden al wel eens geprobeerd, en toen werkte het niet". Ik probeer uit te leggen, dat ik vind dat het in het verleden niet goed gedaan is, en dat de succeskans met een andere aanpak naar mijn idee hoger wordt. Norbert gooit het over een andere boeg, en vraagt hoe ik de relatie van Kennismanagement met SSS zie. Wanneer ik mijn mening geef, stopt Norbert me met:

"We hebben het er over gehad en vinden dat kennismanagement uit de vage sfeer van onderzoeken en abstract praten getrokken moet worden. Het moet nú vertaald worden in concrete projectplannen of we moeten er mee stoppen".

Uit de verdere discussie blijkt, dat Norbert best positief gezind is over het fenomeen kennismanagement. Dit enthousiasme strekt zich niet uit tot het kennisinfrastructuurproject, waarvoor hij een negatieve toekomst voorziet. Norbert vertelt ook, dat er een KM budgetaanvraag is voor het volgende jaar, en dat hij van plan is hierover te gaan praten met Ron de Vaan, Bastiaan Vink, Bernard van Berge Henegouwen, Robin Beere en Teun Jansen. Volgende week laat hij me de uitkomsten wel weten. Goed nieuws, maar ik ben bang dat hij zijn belofte niet waar zal maken, dus ik kondig aan dat ik met deze personen ook zal gaan praten als hij het niet doet. "Maar jij bent niet in de positie om budget aan te vragen" zet hij me weer om m'n plaats.

Indirect merk ik, dat Bastiaan Vink niet stil zit. Ik krijg mailtjes van hem, hoor dat hij links en rechts met mensen binnen OI gaat praten en krijg verslagen van gesprekken met hem via Olivier. Bastiaan meldt, dat er elders in de bank een Kennismanagementseminar wordt georganiseerd. De Actualisering & Actie seminars worden traditioneel georganiseerd voor Informatiemanagers van de bank om ze snel te informeren over nieuwe ontwikkelingen. De A&A bijeenkomsten wordt deze keer mede opgepakt door SSS. De coördinator hiervan is Hans Li, en deze komt met mij kennismaken. Hans is chinees, en is een zeer vriendelijk man. Hij is op allerlei plaatsen binnen de bank al werkzaam geweest, heeft een zeer uitgebreid netwerk en praat als een bankier. Hans vertelt, dat hij bij SSS terecht gekomen is en .... de vurige en idealistische ambitie heeft, Kennismanagement binnen de IT organisatie te willen gaan doen! Hans komt aan mij vragen, of ik geen lezing wil houden op het seminar. Het zou leuk zijn, als we vanuit de IT organisatie een presentatie konden houden. Voor de rest van de bank blijft deze divisie toch het achterlijke broertje, en nu we een keer ergens in voorop lopen moeten we dat laten zien, betoogt Theo. Bij het gesprek aanwezig is ook Olivier Donders, die erg enthousiast wordt van het idee terwijl ik ervoor terug schrik. We spreken af, dat Olivier en ik iets samen voor zullen bereiden, maar dat Olivier de presentatie zal houden. Olivier maakt afspraken met mensen in de organisatie zodat hij leert wat er speelt, terwijl ik zelf ga proberen te realiseren dat we deze presentatie houden námens de IT organisatie. Bij het koffiepunt tref ik Norbert Peters.

### **Stem 3. Norbert Peters, koffiepunt, v961023**

Norbert heeft met Hans gesproken over een eventuele bijdrage van mij aan het Actualisering & Actie seminar. Norbert heeft verteld, dat ik wel mag spreken, maar dan op persoonlijke titel. Ik bepraat hem, zeg dat ik het zonde vind om verdere inspanningen te leveren als de organisatie daar geen baat bij heeft. En ik vertel wát ik zou willen vertellen.

Natuurlijk wordt er binnen de IT Organisatie wel aan Kennismanagement gedaan. De plannen over Strategische Kennis Groepen en de Support Organisatie Tools structuur (het systeem dat er een expert/aanspreekpunt is voor elke tool of methode binnen de divisie waar je voor vragen terecht kunt), getuigt hiervan. Ik stel voor een inventarisatie te maken van wat er allemaal al wél gedaan wordt. Het idee spreekt Norbert wel aan. Hij zegt: “Als ik jou zo hoor, ben je het stadium dat er verdere onderzoeken gedaan moeten worden wel voorbij. En ik krijg toestemming, het namens de IT Organisatie te doen, onder voorwaarde dat ik het verhaal voldoende ‘body’ kan geven!”

Als we wat verder praten herhaalt Norbert zijn eerder geuite zorg: Is het wel een probleem? Is het niet een hype? Als ik enkele actuele problemen vertaal als kennisproblemen (‘hebben de nieuwe Solutions Integrators niet een kennisprobleem?’ en ‘als al het nadenkwerk bij SSS komt te liggen, hoe organiseren we dan de kennistransfer?’) reageert hij aangenaam verrast. Ik scoor punten!

Helaas lijkt Norbert niet alleen te staan in zijn twijfels. Hoe sterker de animo voor kennismanagement van buiten wordt, hoe weifelachtiger de managers van de afdelingen lijken te worden. Als ik met Beng van Gorp spreek, probeer ik hem ervan te overtuigen, dat er veel overeenstemmingen zijn met zijn kindje, het Kundemanagement-gebeuren. Hij zegt: “Er zijn allerhande twijfels over kennismanagement. Wat is het nut er eigenlijk van? Maar als jij dit onderzoek doet, kunnen we er tenminste gefundeerd nee tegen zeggen” [V961023].

Tijdens een medewerkersbijeenkomst, waarbij de afdeling Ontwikkeling Intern wordt voorgelicht over de wijzigingen ten gevolge van STORM, vertelt Harry Pluijm dat hij van plan is, de nieuwe afdeling te organiseren in zogenaamde kennisteams. Medewerkers kunnen lid zijn van meerdere teams en door de tijd heen over verschillende teams rouleren. Op deze manier kan de Lijnmanager meer samenhang brengen in de inzet in projecten en kan er permanente opleiding op de werkplek plaatsvinden. “Is dit nu kennismanagement?” vraagt iemand en kijkt met een schuin oog naar mij. “Nee” zegt Harry scherp, want hij wil niet dat zijn ideeën met zoiets schimmigs in verband gebracht worden. Maar hij laat het vervolgens niet na, mij af en toe om een argument te vragen in een discussie. [V961023]

Ondanks de onduidelijkheden rondom het vervolg van KM doe ik mijn best, mijn eigen koers te blijven varen. Ik ontwikkel m’n inhoudelijke ideeën en werk aan m’n netwerk met mensen uit de organisatie in het algemeen. Ik weet Beng van Gorp over te halen, me een klusje te geven ten aanzien van het in kaart brengen van de Kundes van de organisatie. Beng vraagt me uit te zoeken welke bewoordingen er gehanteerd worden daar waar vraag en aanbod van kennis feitelijk bijeen komen. De opdracht van Beng geeft me een alibi om met verschillende mensen te spreken. Ik maak kennis met verschillende Lijnmanagers en verdiep me in de resource management problematiek van de organisatie. Ik maak kennis met Maarten van Boeckel, een vriendelijke heer die HRM, hoofd Lijnmanagement van OI is geworden, en scherp mijn ideeën aan Pieter Diepens, die HRM van DN geworden is en die in zijn vorige functie de baas van Freek de Vries (de gebruikersvertegenwoordiger van Lampe) was.

### ***Stem 2. Competentieplanning***

*In mijn onderzoeksvoorstel van Juni 1996 heb ik voorgesteld, ‘competentieplanning’ voor de organisatie te ontwikkelen. Competentieplanning was mijn versie van het ideaal dat de*

*kennis-machinerie van de organisatie via een planmatige aansturing verbeterd zou kunnen worden. Het ideaal hield in z'n kern in, dat er geïventariseerd moest worden welke kennis er in huis is, welke kennis er nodig is, en hoe dit verschil overbrugd moet worden. In tegenstelling tot het PKSS (dat alleen tot doel had kundes vast te leggen, zonder dat er stilgestaan werd bij het doel van de registraties), zou 'mijn' competentieplanning moeten resulteren in concrete kennisopbouwmaatregelen als 'we moeten gaan experimenteren met technologie X', 'medewerkers instrueren met cursus Y of stage Z'.*

*Het idee 'competentieplanning' is gebaseerd op twee gedachten. De eerste gedachte is, dat op één of andere manier de strategie van de organisatie in richting en omvang voorspelbaar zijn. De tweede gedachte is dat de totale hoeveelheid kennis in een organisatie op een of andere manier in iets classificeerbaars omgezet wordt. Het classificeren, en daardoor telbaar, meetbaar en standaardiseerbaar maken van kennis, zorgt ervoor dat kennis onder de invloedssfeer van de objectieve management-instrumenten komt te vallen, en dat leek me een aantrekkelijk en nastrevenswaardig doel. Beide gedachten gaan zó voorbij aan de complexiteit en dynamiek van de werkelijkheid, dat competentieplanning als naïef geformuleerde utopie terzijde geschoven kan worden.*

### **Stem 3. Pieter Diepens over competentieplanning, v961105**

"Wie heeft jou die onzin verteld" reageert Pieter Diepens, als ik hem mijn competentieplanning-ideeën uit de doeken doe. En hij vertelt over de opkomst van de cliënt/server technologie. Een half jaar geleden had hij me verteld, dat daarvoor 280 internen waren opgeleid, terwijl hij verwachtte dat hij er 450 nodig zou gaan hebben. Hij had toen voorgesteld, meer mensen ervoor vrij te maken maar dit was tegengehouden door het hogere management, die het oneens was, mensen op basis van verwachte trends te gaan opleiden. Toen vreesde hij, dat hij de rest allemaal extern moest gaan inhuren: een kostbare aangelegenheid voor de bank.

Het is allemaal erg meegevallen, omdat in een paar maanden tijd de situatie sterk veranderd is, blijkt. Sinds die datum is er vanwege EURO/Y2K toch relatief weinig aan CI/S gedaan, waardoor de wél opgeleide CI/S mensen feitelijk niet aan het werk kunnen. Dat leidt, naar verluidt, tot frustraties bij betrokkenen, weer een nieuw probleem voor Pieter.

### **Stem 3. Interview Lijnmanager Rik van der Poel, v961107**

Rik vertelt bevroren over zijn missie, het bureaucratisch denken te bestrijden in de afdeling waar hij nu zit. De oude lijnmanagers waren typische bureaucraten, die geleidelijk een hele afdeling wisten lam te leggen. Het was Bernard van Berge Henegouwen die zijn best gedaan had, hem mee te nemen naar OI omdat hij al twee keer de taak gekregen had, een afdeling die als vastgeroest bekend staat in beweging te krijgen. Hij gaat te werk, door mentoren en coaches aan te wijzen, jonge mensen gelijk volwaardig in te zetten, oude mensen weer breed te maken en er in projecten naar te streven de sterke punten van 'jong' en 'oud' te combineren. In individuele gesprekken stelt hij het bureaucratisch denken van individuen ter discussie:

Lijnmanager: "Waarom heb je die documentatie gemaakt?"

Medewerker: "Dat moet van de bank".

Lijnmanager: "En wie zit daar op te wachten?"

Medewerker: "Niemand".

Lijnmanager: "Zou je er dan niet eens over na gaan denken?"

De denklijn trekt hij uit tot de organisatie als geheel. Rik betoogt: "De organisatie zou moeten ophouden te streven naar uniformiteit. Juist haar pluriformiteit is haar kracht!". Ook maakt hij zich kwaad over de (2 schalen lager!) ondergewaardeerde en overbezette positie van de lijnmanager ten opzichte van hun operationele tegenpoot, de project managers.

Over het algemeen maak ik een positieve indruk, en ik begin het idee te krijgen dat mijn plannen en ik een geaccepteerde zaak aan het worden zijn.

### **Stem 3. Telefoontje Bart Willems, V961105**

Ik werd gebeld door Bart Willems van het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning (CKO). Bart (30) is onlangs als bibliothecaris in dienst getreden en bij onze kennismaking bleek dat hij vanuit zijn expertise allerlei ideeën aan het ontwikkelen is over het Informatie(voorzienings-) beleid van de IT Organisatie. Hij moet daarbij met en onder Beng werken, dus ik ben benieuwd hoe dat gaat lopen.

Bij het CKO was een afdelingsvergadering geweest onder leiding van Beng van Gorp. Ter vergadering werd gesproken over het Kundemanagement beleid en toen had Bart gevraagd, in hoeverre dit paste in 'de kennismanagement-plannen van Irene Lammers'. Naar verluidt bracht dat enige beroering op de vergadering.

### **Stem 3. Gesprek Pieter Diepens, v961105**

*"Heb jij iets van doen met de Actualisering&Actie bijeenkomst over kennismanagement?"* vraagt hij ter afsluiting van zijn betoog. Ik vertel dat Olivier de presentatie houdt. Een verontwaardigde Pieter: *"Waarom houdt een externe die presentatie, waarom niet iemand van ons? Jij had dat toch ook kunnen doen?"* Ik herhaal nog maar eens, dat ik ook extern ben en dat er nu eenmaal niemand intern beschikbaar is die zich hiermee bezig houdt. Pieter vindt dat niet ter zake doende.

### **Stem 3. Ron de Vaan op de gang, V961023**

"Hoe gaat het?" vraag ik, als ik hem tegenkom. "Mwa", zegt hij. "Soms lopen de dingen niet zo als je zou willen". Ik negeer het. In het gesprek over koetjes en kalfjes laat hij vervolgens terloops enkele hintjes vallen. Dat we 'Lampje' aan het testen zijn. Ron heeft een stelsel ideeën ontwikkeld die de 'Lampje' database plaatst in een meeromvattende visie over de ontwikkeling van groupware in de wereld in het algemeen en die van de bank in het bijzonder. "Het Kennis Opslag Huis" noemt Ron z'n ideeën. Maar kennelijk zijn ze niet toereikend genoeg, want Ron zegt: "We hebben een breder kader nodig, waar we het 'knowledge warehouse' in kunnen positioneren", en of ik niet iets weet. Gehoorzaam trek ik zelf de conclusie, dat ik mijn testwerkzaamheden ten aanzien van Lampje moet gaan verrichten en wat modellen voor Ron moet gaan zoeken. OK.

### **Stem 3. Simon Moerenhout en IT Advies X V961105**

Ron de Vaan en ik hebben het verzoek ontvangen van Simon Moerenhout of we aanwezig willen zijn bij een gesprek met IT Advies X. Natuurlijk, en ik neem mij voor om zo vlekkeloos mogelijk een bank-mevrouw te gaan zijn.

Met z'n drieën zitten we aan de ene kant van de tafel, en twee consultants zitten aan de andere kant. Ze houden een betoog over kennismanagement. Het is een kennistechnologie-bedrijfje, dus hun stelling is dat kennismanagement vroeg of laat kennismodellering met zich mee brengt en dat dat dan kan worden geïmplementeerd via kennis- of informatietechnologie. Ik wil Ron en Simon duidelijk maken dat we niets hebben aan mensen die de banksituatie niet kennen, en wil hun bekwaamheid testen. Ik leg ze daarom als case voor: "Wat te doen in een situatie waarin de kennis van de organisatie keurig is

vastgelegd in systemen, procedures en handboeken maar de mensen die er gebruik van moeten maken, maken er geen gebruik van?"

Dit veroorzaakt algehele verwarring. "Is dit écht de situatie?" vragen ze. "Maar stel dat, dan is er onvoldoende nagedacht over waar behoefte aan is, en moet er bij de implementatie veel fout gegaan zijn!". Het hakkend geformuleerde antwoord brengt ze in een obscuur daglicht bij Simon Moerenhout. Grommend probeert hij duidelijkheid te creëren met: "Als ik nu tegen jullie zeg, OK, hier is een zak met geld. Doe je best. Wat gaan jullie dan doen?" De consultants moeten het antwoord grotendeels schuldig blijven.

Er wordt nog wat verder gesproken, maar de beslissing is al gevallen. Simon checkt na afloop zijn conclusies bij Ron en mij. Uitkomst: hun nut is onduidelijk. Voorlopig maar niets mee doen.

### **Stem 3. Bastiaan Vink, Kennismanagementcongres, V961023**

Bastiaan heeft het helemaal gehad bij de Succes Bank, en heeft behoefte om eens goed te praten. Dat kan. Hij vertelt, dat hij de zaken op een rijtje wil krijgen en dat hij onder meer daarom vrijdags heeft vrij genomen. Hij wil niet te veel meer op de bank zijn. Verschillende dingen lopen niet lekker. Zijn plan om een soort zelfstandige ondernemer te worden half binnen, half buiten de bank komt niet goed van de grond. Adviesgroep Exclusief heeft het laten afweten. Hij heeft geprobeerd door het versturen van mailtjes, een vertrouwensrelatie op te bouwen met Vroonhoven-Soentjes, maar dat is niet goed gelukt. "Hij is zo wantrouwend!" zegt Bastiaan, "hij zit tussen alleen maar vijanden". "Ik probeer mijn machtsbasis buiten de bank te creëren", vertelt hij. Maar wat binnen de bank jarenlang wel lukte, lukt in de buitenwereld niet: Olivier wist te vertellen, dat Bastiaan geprobeerd heeft 'alle' kennismanagement consultants van Nederland bijeen te brengen om ze te mobiliseren, maar dat deze manoeuvres over het algemeen met opgetrokken wenkbrauwen terzijde werden geschoven. Binnen SSS vindt hij niet goed aansluiting. Robin Beere en anderen zijn tegen hem. Bastiaan vertelt: "Ze wilden het niet goedkeuren dat ik Olivier inhuurde, ik liep tegen allerlei budgetteringsmuren aan. Ik ben het conflict maar gewoon aangegaan, en heb Olivier uit persoonlijke geldbronnen gefinancierd! 'Als je dit niet goed vindt, ontsla je me maar' schreef ik naar Vroonhoven-Soentjes. Maar dan spreekt hij weken niet met me!" Bastiaan heeft geprobeerd Philip Koster in te huren bij SSS, maar daarbij loopt hij tegen bureaucratische barrières op. Alleen met Jasper Kauffeld-de Wilde, de directeur, zit hij op één lijn. "Ik probeert kennismanagement onder zijn aandacht te brengen als een strategisch onderwerp. Dan krijgen we zijn steun", vertelt Bastiaan.

Onlangs heeft Bastiaan een keer met Bernard gecarpoold, en konden ze het eens rustig over Kennismanagement hebben. Bastiaan ergert zich aan de risico-mijdende opstelling van Bernard, die zich weigert onvoorwaardelijk te storten in een Kennismanagement-avontuur. "Waarom gaat hij niet gewoon ergens voor staan?" verzucht Bastiaan. Maar naar verluidt heeft Bastiaan positief van mij opgegeven bij Bernard.

Op 15 oktober maak ik voor het eerst kennis met Bernard van Berge Henegouwen, in aanwezigheid van Norbert Peters. Bernard is de concerndirecteur van de nieuwe afdeling Ontwikkeling Intern geworden, en is daarmee de directe baas van Teun Jansen, Norbert Peters en Herman de Boer. Bernard is een *rising star* in de organisatie. Hij is beschaafd, integer en intelligent en als jongste CD ooit staat hem ongetwijfeld nog een vervolg te wachten voor zijn glanzende carrière in deze organisatie.

**Stem 3. Gesprek Bernard van Berge Henegouwen, V961015**

Het gesprek verloopt ontspannen. Bernard vertelt dat hij gevraagd was door Niels Vroonhoven-Soentjes om zich te verdiepen in het onderwerp Kennismanagement. Hij had Vroonhoven laten weten dat hij zeer geïnteresseerd is in KM. Inmiddels heeft hij – als eerste stap - mijn bedrijfsnotitie Kennismanagement gelezen. Hij laat zijn waardering erover blijken en bevroegd me consciëntieus naar enkele inhoudelijke punten, de achtergronden van mijn aanwezigheid in de organisatie, de ontmoeting met Niels Vroonhoven-Soentjes en mijn relatie met Bastiaan Vink. Hij blijkt perfect op de hoogte. Ongeveer alles over wat ik ooit gezegd en gedaan heb, wist hij. Een goede manager, dus!

Het verhaal over Niels Vroonhoven-Soentjes op het congres amuseert hem. Hij maakt er met droge humor een grapje over. Hij belooft duidelijkheid: deze week gaat hij praten met Vroonhoven-Soentjes en de andere concerndirecteuren en wil hij er duidelijkheid krijgen over of de bank aan KM wil gaan doen. “Alleen omdat jij dit verhaal geschreven hebt, gaat de bank natuurlijk niet automatisch het gewoon maar doen”, zegt hij. Maar: “Als we aan KM gaan doen, dan is jouw betrokkenheid zeer gewenst. Er moet dan wel een afbakening en definiëring komen. Jij hebt de afbakening IT Organisatie gemaakt, maar moet dat niet SSS zijn, of bankbreed? Daarover beslist Vroonhoven-Soentjes”. Overigens is Bernard van mening dat de bank qua kennismanagement twee kernproblemen heeft: de distributie van interne en externe kennis en het beheer van kennis.

Ik weet niet goed wat ik van Bernard moet denken. Links en rechts krijgt hij van anderen positieve referenties mee, en dat stemt me hoopvol. Iemand zegt: “het enige positieve van STORM is dat Bernard nu onze baas geworden is. Misschien wordt het toch nog wat met deze organisatie”. En ik spreek met twee projectleiders over de kennisinfrastructuur. Als we erover praten dat het nodig is, vergelijkbare systemen de nek om te draaien om Lampje te laten werken zeggen ze: “Vraag maar aan Bernard. Die durft dat wel”.

**Stem 3. Teun Jansen, V961023**

Ik had Teun Jansen even aangesproken bij het koffiepunt om hem een paar inhoudelijke vragen te stellen. Prompt komt hij 's middags mijn kamer binnen om even kennis te maken. Teun is een lange blonde vent die een ongecompliceerde en nuchtere manier van doen heeft waarmee het plezierig praten is. Uit de wandelgangen heb ik begrepen dat hij de favoriete SPM van Bernard is, dat hij het politieke klappen van de zweep goed kent en over het algemeen als betrouwbaar en OK gezien wordt.

We wisselen wat essentiële info uit met een opmerkelijke openheid naar beide kanten toe. Ik vertel van mijn ideeën, plannen, positie en gesprekspartners, en Teun doet hetzelfde. Als ik hem vertel, dat Bernard nog geen uitsluitsel over een eventueel vervolg van KM gegeven heeft, zegt hij: “Zo gaat dat altijd hier. Ik kan je wel voorspellen hoe het met Kennismanagement waarschijnlijk gaan lopen. Eerst moet Bernard van Berge Henegouwen overleggen (nee, ik weet niet waarom). Dan komt hij terug met de mededeling dat hier wel behoefte aan is. Dan wordt er geïnventariseerd en dan heeft hij iets van vijf voorstellen waar behoefte aan is. Dan mogen wij, het project management. Wij gaan daarmee aan de slag en beginnen opnieuw. We zetten een groepje ontwerpers en projectleiders bij elkaar en stellen dan vast waar precies behoefte aan is”.

“We hebben het erover gehad, of we je de mogelijkheid en gelegenheid moeten geven om jou hier te laten promoveren. Natuurlijk is er behoefte aan, dat weten wij ook wel en dat zien Bernard en Norbert Peters ook wel in. Zoniet, dan heeft het natuurlijk ook geen zin jou hier wat klusjes te laten doen. Maar waar we behoefte aan hebben is een plan. Het probleem



moet gestructureerd worden.” “Maar ik heb het toch al ten dele gestructureerd?” vraag ik. “Ja, maar GESTRUCTUREERD gestructureerd” zegt hij streng.

### **Stem 3. Harry Pluijm bij het koffiepunt, V961104**

Ik kom Harry tegen bij – natuurlijk, want is een verstokte roker – het koffiepunt, de rokers-verzamelplaats. Hij vertelt, dat hij op een vergadering van lijnmanagers het punt besproken heeft, dat er een procedure ontbreekt over hoe er met promovendi omgegaan moet worden. Naar aanleiding van ‘het geval Irene Lammers’. In het vergaderverslag kwam terecht, dat Bernard van Berge Henegouwen mijn sponsor is. Toen hij Van Berge Henegouwen benaderde werd hem streng verstaan gegeven dat zo’n commitment nog zeker niet afgegeven is. Harry is er beschaamd over. Ik zeg: “Het gaat zeker nog wel lang duren, voordat dit geregeld is, of niet?”. Dat bevestigt hij, met tegenzin.

Tien dagen na mijn eerste afspraak met Bernard staat er opeens een tweede afspraak gepland. Onderwerp van gesprek is een ‘plan van aanpak Kennismanagement’ en daarmee ben ik op voorhand al zó verguld dat ik zijn kamer al zegevierend kom binnenlopen. Ook Norbert Peters is aanwezig. De toon van dit gesprek is echter uiterst formeel: het onderstaande gespreksverslag wordt ook naderhand nauwgezet door Bernard gescreend op zijn formuleringen:

Stem 4. Lammers, I. Gespreksverslag Kennismanagement, N961029

Aanwezig: B. Van Berge Henegouwen, N.Peters, I.Lammers

Op 15 oktober is er een verkennend gesprek geweest over de activiteiten van Irene Lammers met betrekking tot Kennismanagement. Dit tweede gesprek heeft als doel, duidelijkheid te scheppen over of de Succes Bank kennismanagement wil gaan oppakken, op welke schaal de Succes Bank kennismanagement wil gaan oppakken en hoe dit aangepakt moet gaan worden. De volgende zaken zijn besproken:

De rol van SSS in Kennismanagement

B. Van Berge Henegouwen heeft over dit onderwerp gesproken met Bastiaan Vink. Het is zijn indruk, dat SSS op drie manieren ten aanzien van kennismanagement in de IT Organisatie raakvlakken heeft:

- SSS kan een signalerende functie hebben ten aanzien van kennismanagement problemen of opportuniteiten;
- SSS kan een bijdrage leveren door het verzamelen van informatie over leveranciers die KM systemen of methoden aanbieden;
- SSS kan de opdrachtgever zijn voor een kennisinfrastructuur voor de aspecten die een uitstraling hebben naar andere delen van de bank c.q. als technisch innovatief gekenmerkt kunnen worden.

Vink zal uit dien hoofde betrokken zijn/blijven bij het onderwerp.

Wat gaat de Succes Bank aan kennismanagement doen?

Op diverse plekken binnen de bank speelt nu die vraag. Bankbrede aanpak lijkt niet mogelijk/gewenst op dit moment (té omvangrijke scope). Daarom focussen op het

opstellen van een projectvoorstel Kennismanagement. Dit plan van aanpak heeft in principe de scope van de IT Organisatie. In het plan moeten de volgende aspecten aan de orde komen:

- Ten aanzien van de content. Er moet een inventarisatie komen ten aanzien van welke kennis er herbruikt/ontsloten/uitgewisseld moet worden. Aanvullende vragen daarbij zijn; wie levert die kennis? Wie moet daar toegang toe krijgen, en wie niet?
- Het plan moet duidelijkheid verschaffen over hoe het een en ander technisch en organisatorisch gerealiseerd moet worden;
- De technische realisatie ligt in principe nog open, al ligt het voor de hand een zo goed mogelijke aansluiting te vinden bij de bestaande voorzieningen en activiteiten (bijvoorbeeld intranet);
- Bij het plan voor de technische, content- en organisatorische realisatie, moet een groeipad uitgestippeld worden. Dit groeipad moet duidelijk maken langs welke wegen de organisatie naar een beter kennisbeheer kan toegroeien;
- Het plan moet duidelijkheid verschaffen over de status van het project over de kennisbank ( "het Kennis Opslag Huis") van Regel 't Snel en eventuele voortzetting daarvan incorporeren;
- In het plan moet een eerste indicatie ten aanzien van tijd, kosten en opbrengsten opgenomen worden;
- In het plan moet een voorstel voor opdrachtgever en projectorganisatie gedaan worden.

Door wie?

Aan I. Lammers wordt gevraagd, de realisatie van dit plan op zich te nemen, i.s.m. N. Peters, B. Vink e.a. Hierbij zal ze terzijde gestaan worden door een projectleider van de bank, en N. Peters, om er voor te zorgen dat de plannen die opgesteld worden zullen, voldoen aan de eisen die daaraan gesteld worden. De besluitvorming hierover zal in principe plaatsvinden in het MT van de IT Organisatie. De realisatie van het project (indien voorstel accoord) door Lammers e.a., gestuurd door PL van de bank.

Ik vertel aan Olivier vol trots, dat ik eindelijk een opdracht ontvangen heb, en dat we aan het werk kunnen. Na het weekend hebben we een gesprek met Bastiaan Vink, en dan moeten we maar plannen maken hoe we het een en ander aan gaan pakken. Ik merk dat Olivier niet onverdeeld enthousiast is over mijn verhaal, maar ik negeer het. Voor het gesprek met Bastiaan maakt Olivier de volgende samenvatting van de stand van zaken ten aanzien van KM.

Stem 4. Verslag aan Bastiaan Vink door Olivier Donders, d.d. 29 okt. 1996

Bereikte zaken: betrokken bij Actualisering & Actiebijeenkomst van 26/11

Pluspunten:

- Een argument om afspraken te maken met medewerkers op alle niveaus;

- Een middel om aandacht te vestigen op de huidige stand van zaken;
- Excuus om huidige stand van zaken vast te stellen;
- Coalitievorming met Hans Li;
- Creëren van vraag in rest van de wereld.

Minpunten:

- Gezien het feit dat er geen beslissing is genomen om integraal aan kennismanagement te doen, vindt men dat er geen standpunt over Kennismanagement ingenomen kan worden;
- Irene is uitgenodigd om een voordracht te gaan houden, maar vindt gezien haar insteek als aktie-onderzoeker niet dat zij als voortrekker kan fungeren.

Bereikte zaken: Irene heeft opdracht om een plan voor kennismanagement te schrijven voor Bernard van Berge Henegouwen

Pluspunten:

- Irene is nu gelegitimeerd bezig;
- Voordelen van het actualisering/actie verhaal;
- We kunnen zelf bepalen hoe het plan eruit gaat zien;
- We kunnen awareness mobiliseren.

Minpunten:

- Sterk gepolitiseerde omgeving;
- Omgeving sterk gericht op hit and run en ad hoc politiek
- Geen gemeenschappelijk probleem.
- Organisatie niet ingericht op algemene problemen. Er is geen probleemhebber.
- Kans van slagen hangt af van de professionaliteit van de aanpak.
- Irene is weer voortrekker.

Beslispunten:

- Olivier ondersteunt Irene en fungeert naar de buitenwacht als voortrekker;
- We gebruiken het maken van het plan om het bedrijf te mobiliseren;
- Bastiaan fungeert als adviseur;
- Scope is de hele bank

Bereikte zaken: gesprekken met Ron de Vaan, Hans Li en Norbert Peters

Pluspunten:

- Er is vertrouwen gewekt in kunde en mate van betrouwbaarheid;
- Elk heeft voor zich wél een visie en elk is van meing dat er iets kan gebeuren;
- Zijn redelijk makkelijk te betrekken in initiatieven voor het algemeen belang.

Minpunten:

- Peters reageert sterk formeel;
- Hans Li is geen politiek zwaargewicht;
- Ron de Vaan bijdrage is onbekend;
- Geen afstemming met Bastiaan en rest van de organisatie.

Niet bereikt: Gesprek met Vroonhoven-Soentjes, geen algemene beslissing door Vroonhoven-Soentjes of Van Berge Henegouwen

Minpunten:

- Geen commitment van bovenaf. Vermoedelijk niet belangrijk genoeg.
- Duidelijk commitment was beter geweest.
- Organisatie komt moeilijk in beweging.

Pluspunt:

- Nog volop ruimte voor invloed.

De bijeenkomst verloopt in het begin ontspannen. Bastiaan vertelt over wat hem bezig houdt. Zo heeft hij een gesprek gevoerd met Teun Jansen om te proberen de communicatie met zijn voormalige collega's op peil te houden. Hij is geschrokken van de reactie, want Teun reageerde afwijzend met een 'wegwezen jij, wij hebben niets meer met jou te maken' en gaf geen sjoerge. Dan schakelen we over naar Kennismanagement. Olivier vertelt, dat ik van Bernard een opdracht ontvangen heb om een projectvoorstel te schrijven. Bastiaan reageert als door een adder gebeten. Olivier probeert te bemiddelen, door aan te geven dat ik dan wel de opdracht gekregen heb, maar dat hij zich de voortrekker kan tonen en Bastiaan de inhoud van het plan kan aangeven. Als ik aangeef dat Bernard ook wensen heeft ten aanzien van de inhoud van het voorstel, en ikzelf trouwens ook, kiest ook Olivier partij voor Bastiaan en wordt ik definitief als verrader bestempeld.

Ik ben ontsteld, en ik begrijp niet goed wat er gebeurd is. Dat probeer ik later aan Olivier duidelijk te maken. Vervolgens worden er van drie kanten verzoenende gebaren gemaakt. Olivier, vertelt hij, belt Bastiaan op om te zeggen dat hij aardig tegen me moet zijn en heeft zichzelf voor genomen me minder te pesten. Ik ga naar Bastiaan toe om mijn goede wil te laten zien, en tot mijn verbazing reageert hij er positief op. En van Olivier krijg ik dan weer terug, dat Bastiaan gezegd heeft 'nu was ze opeens weer hartstikke lief tegen me!' Ik ben ervan overtuigd, dat Bastiaan ingezien heeft dat hij overtrokken gereageerd heeft en dat we nu gewoon aan het werk kunnen gaan.

Ik maak hernieuwd kennis met David Volleman, de projectleider die aan mij toegewezen is. Ik heb hem in zijn vorige functie geïnterviewd. Wat me toen vooral bijbleef, was dat hij – zelf jarenlang databasespecialist en een half jaar geleden groepsleider van de hypertechnengroep database-specialisten - zo enthousiast werd over het vak databasespecialist ("Dan zit je toch op een staffunctie en bent expert op een bepaald gebied. Mensen komen dan naar je toe!").

### **Stem 3. Kennismaking David Volleman, V961104**

Gesprek met David Volleman. Een aardige vent, waartegen het gemakkelijk praten is. Omstandig heb ik uitgelegd wat mijn voorstellen zijn die in de projectplannen terecht moeten komen en een zeker enthousiasme ('wat is dit een leuk project') sloeg bij hem toe. Aardig is één ding, een goede projectleider zijn een tweede. David wordt omgeschoold tot projectleider omdat hij als lijnmanager niet langer aan het werk kon binnen de bank en heeft zojuist z'n cursus 'hoe wordt ik projectleider' afgerond. Hij weet gewoon niet waar hij moet beginnen, wat hij aan me moet vragen, hoe een projectplan gemaakt moet worden, kortom een beginner! Dit is natuurlijk een ramp. Ik heb hem toegezegd, donderdag 6 x 2 A4'tjes met mijn plannen te geven, dan kan hij die bespreken met zijn 'training-on-the-PL-job-coach'.

Voor de vakantie heb ik ook managing projects, de PL methode, bestudeerd. Desnoods schrijf ik het projectvoorstel zelf!

Als ik aan Harry Pluijm vertel, dat ik David Volleman als projectleider heb gekregen bevestigt hij mijn vermoeden dat ik met hem een groot probleem heb gekregen. Hij neemt zich voor, Norbert Peters hierover aan de tand te voelen.

Terwijl ik inhoudelijke voorbereidingen tref voor het schrijven van het projectvoorstel Kennismanagement, ontvang ik opeens een mail van Ron de Vaan, gestuurd naar alle betrokkenen bij de kennisinfrastructuur. Hierin somt hij op, welke activiteiten er nog uitgevoerd moeten worden voordat 'Lampje' operationeel zal zijn. Het is een indrukwekkende lijst van 25 punten. De volgende memo komt er achteraan:

Stem 4. Memo Vink > De Vaan, Peters, Lammers, d.d. 28-10-1996

Heren en Dame,

Als ik deze lijst met 'nog te regelen' zaken aanschouw lijkt het erop, dat we nog enige maanden zo niet jaren onderweg zijn. Ik heb echter mijn collega's van SSS beloofd om dit jaar een en ander te regelen. Wij hebben geen bezwaar tegeneen eigen LAN, andere PC's, koppelingen met een externe provider enz. Ik stel voor om Kennismanagement te splitsen in 'implementatie SSS' en 'implementatie rest van de wereld'. Ik stel voor, dat ik de eerste in overleg met Floris Oud van Regel 't Snel probeer te regelen met als standpunt 'zo weinig mogelijk koppeling met eigen projecten' en 'zo snel mogelijk'. Akkoord? Bastiaan

Stem 4. Memo Peters > Vink, c.c. Van Berge Henegouwen, d.d. 30-10-96

Bastiaan, c.c. Bernard,

Irene heeft de opdracht gekregen om een plan uit te werken voor Kennismanagement binnen onze divisie. Wanneer jij iets apart gaat doen met Regel 't Snel blijft er van haar opdracht niet veel meer over. Ik ben dus geen voorstander voor een aparte benadering/invulling van Strategy. Gr. Norbert

Stem 4. Memo Vink > Peters, Van Berge Henegouwen, d.d. 21-10-96

Norbert en Bernard,

Ik leef in de veronderstelling, dat ik met Bernard heb afgesproken, dat ik een plan laat maken. Hier heb ik ook opdracht voor gekregen vanuit SSS in het kader van Competitor-analysis, benchmarking en competence-management (SKG'en). Ik ben bezig met een 'vooronderzoek' (Olivier Donders). We zouden het plan samen (Norbert en ik) gaan maken. Bernard zou deze afspraak schriftelijk bevestigen. Tot op heden heb ik nog niets gezien. Als afspraken worden veranderd ga ik er vanuit, dat we daar even over praten. Ik vind het hoogst vervelend als ik een en ander van Irene Lammers moet horen. Ik ben het trouwens ook niet mee eens met het feit, dat Irene een plan gaat maken. Ze is onderzoeker en is zich aan het inwerken op het gebied van

Kennismanagement. De ervaring zit bij Olivier Donders. Daarom heb ik hem ingehuurd. Dit geeft Irene ook toe. Daarnaast kan ze het mi. niet. Ik heb haar in de vakantietijd toen ze zogenaamd Ron verving half overspannen naar huis moeten sturen omdat ze het niet aankon. Los van dit gedoe meen ik nog steeds dat wij (SSS) een groot belang moeten hebben in het zsm. inrichten van een kennisinfrastructuur. Hoe dacht je dat we zaken als Competitor-analysis, benchmarking en competence-management aan de praat kunnen krijgen? Ik heb een aantal afspraken gemaakt, die ik door allerlei gedoe totaal niet kan waarmaken, zie de lijst van Ron. Tot op heden staat dat alles in het takenpakket van SSS. Ik blijf van mening, dat het mij niet uitmaakt wat voor rol ik krijg (opdrachtgever, belanghebbende, consultant e.d.) als er maar wat gebeurt. Ik krijg nu het rare gevoel, dat ik er 'buiten' wordt gehouden c.q. er uit wordt gezet. Laten we ZSM even praten c.q. deze memo-discussie voortzetten. Bastiaan

Stem 4. Memo Van Berge Henegouwen > Vink, d.d. 01-11-96 met commentaar Vink in hoofdletters tussen de regels

Bastiaan, c.c. Norbert,

Jij hebt aangegeven om meerdere redenen geïnteresseerd te zijn in en betrokken te willen blijven bij Kennismanagement. Wat ons betreft OK. Het opstellen en uitvoeren van een plan voor implementatie van Kennismanagement binnen de IT Organisatie is echter NIET de taak/verantwoordelijkheid van SSS. Een opdracht van dien aard is voor zover mij bekend ook niet gegeven. Ook Vroonhoven-Soentjes gaf mij woensdag uit eigen beweging nog aan dat een dergelijk project bij OI thuishoort en niet bij SSS.

>IK NEEM AAN DAT DIT KLOPT. IK ZAL EEA. MET JASPER AFSTEMMEN

Ik heb dus aan jou en ook aan Peters en Lammers aangegeven dat er eerst een duidelijk en concreet plan moet worden uitgewerkt. Het plan wordt opgesteld onder verantwoordelijkheid van Peters. Irene is uitgenodigd hierin inhoudelijk een substantiële bijdrage te leveren. Bij het opstellen van dit plan zullen Vink en Donders (?) ook worden betrokken. Een en ander nader tussen Vink en Peters af te stemmen. Dit plan (gereed over 1 a 2 mnd?) zal expliciet goedgekeurd moeten worden door het Budgetterings Overleg van de IT organisatie.

Voorts enkele opmerkingen en reacties.

-Over de bruikbaarheid van Lammers in zo'n project heb ik nog mixed feelings. We zullen in ieder geval een projectleider moeten inzetten. In overleg moet dan m.i. worden bepaald of en hoe/waar Lammers dan haar promotiearbeid kan verrichten.

-Donders is jouw initiatief. Als jij zegt dat hij de ideale man voor het project is, dan moet maar worden overlegd met Peters of hij voor het project moet worden ingehuurd.

>IK DENK DAT HIJ ZEER GOED IS. IK ZAL EEA MET NORBERT BESPREKEN

-Dat jij je in SSS moet bezig houden met o.a. benchmarking en competitor analysis betekent niet dat je DVS daarom een/het kennismanagementproject moet aanpakken.

Kennismanagement voor de IT organisatie gaat veel breder dan alleen die (externe) aspecten.

>HIER WIL IK MET JASPER OVER PRATEN. MI ZIJN ER NOG WAT ZAKEN DUBBEL BELEGD. DIT MOETEN JULLIE (JASPER en JIJ) MAAR VERDER UITZOEKEN.

-Dat je een aantal afspraken hebt gemaakt die je door al 'dit gedoe' niet kunt waarmaken is je eigen fout. Bovendien vind ik het (zie je eerdere memo) nogal een gotspe om onthutst en geërgerd te zijn over de trage voortgang van het Regel 't Snel-project van De Vaan. Dit project is N.B. geheel onder jouw besturing geweest!!

>DIT KLOPT NIET. OP HET MOMENT DAT DE NIEUWE STRUCTUUR AAN HET OPKOMEN WAS HEBBEN TEUN, NORBERT EN HERMAN BINNEN SOO DE 'MACHT' OVERGENOMEN EN DE ZAAK TOT STILSTAND GEBRACHT. DIT ONDANKS FORS GETOETER AAN MIJN KANT. INDIEN NODIG KAN IK HIER HET BEWIJS VAN LEVEREN.

- Hopelijk is een en ander hiermee duidelijk genoeg vastgelegd? Eventuele verdere bespreking m.i. alleen in driehoek Vink/Peters/Van Berge Henegouwen. De bilaterale contacten veroorzaken extra misverstanden. Gr. Bernard

Ikzelf krijg van Bernard het bericht, dat ik expliciet dien af te stemmen met Bastiaan Vink. De strijd blijkt nog niet afgelopen:

### **Stem 3. De delegatie, V961104**

Ik vond vandaag een memo dat een zware delegatie van Regel 't Snel eist, met de betrokkenen van de Succes Bank ten aanzien van kennismanagement te spreken. Ik herken hierin de hand van Bastiaan. Bastiaan vertelt later, dat hij vanwege praktische en tactische redenen niet bij deze bijeenkomst aanwezig zal zijn, maar wil dat Olivier als zijn gedelegeerde gaat.

### **Stem 3. Vergadering Regel 't Snel over kennisinfrastructuur, V961107**

Aanwezig: Floris Oud (accountmanager Regel 't Snel), René Rietbergen (RtS), Michael Kelders (RtS), Norbert Peters, David Volleman, Ron de Vaan, Olivier Donders, Irene Lammers

Floris Oud opent de vergadering. Hij vertelt, dat hij 'getriggerd door Bastiaan' zich afvraagt waar de invoering op hikt, en hoe de diverse 'rollen' verdeeld moeten worden. Hij maakt de indruk van goede wil te zijn.

Norbert Peters komt hard uit de hoek zetten, met de reactie dat zijn bedoelingen van deze bijeenkomst geheel anders zijn. Hij vindt de bemoeienis van Bastiaan maar duister en hij wil niet, dat Regel 't Snel het initiatief overpakt. En hij geeft aan dat er ten aanzien van het kennisinfrastructuurproject een technisch en een functioneel traject te onderscheiden is. Het functionele traject staat onder leiding van Van Berge Henegouwen, Peters en Irene Lammers. Het technisch traject is daar ondergeschikt aan.

Michael benadrukt de drie componenten van het contract, nl. technologie-ondersteuning, gebruik kenniscentrum en invoering. Ten aanzien van b en c heeft hij voornamelijk contact gehad met mij, en er staat nog veel capaciteit open.

Olivier breekt in, door te vertellen dat hij hier zit als representant van Bastiaan Vink. Hij zegt: "zorg gewoon dat het werkt". Alle haren van de overig aanwezigen gaan overeind staan. Dit gaat drie stappen te hard.

Voordat er over problemen en maatregelen gesproken kan worden, eist Peters eerst een update over Lampje. Maarten geeft een presentatie waaruit blijkt dat er goede ideeën achter de kennisinfrastructuur zitten. Conclusie van de aanwezigen is, dat de technologie geen probleem is. Ron de Vaan snijdt (alweer) het probleem 'search-engines' aan, kennelijk de zwakke schakel in 'zijn' concept 'Kennis Opslag Huis'.

Norbert Peters zegt: "kennismanagement moet uit de schimmige hoek. Er moet een IT Organisatie-breed plan komen, waarin opgenomen: attitude-verandering, processen, facilitering, proeftraject". Norbert nodigt Regel 't Snel uit, mee te helpen bij het opzetten van het plan. Het plan moet er komen in 5 à 6 weken. Praktische zaken mogen niet met Bastiaan (lees ook: Olivier!) afgestemd worden, en Ron en Kramer mogen niet op de zaken vooruit lopen. De technologisch gerelateerde activiteiten moeten stilgezet worden. Paf.

Olivier probeert te redden wat er te redden valt. Kan de kennisinfrastructuur niet gewoon snel gerealiseerd worden? Nee, zegt Ron de Vaan, en noemt de lijst met 25 nog te realiseren technische problemen. "Dus zelfs de technologie is een probleem", grapt Olivier. Maar bij het weglopen is Ron de Vaan helemaal ontdaan. Zijn kindje stopgezet ...

Inmiddels heeft Harry Pluijm met Norbert Peters gesproken over de inzet van David Volleman.

### **Stem 3. Harry Pluijm, V961107**

Als in een oase van rust kom ik Harry z'n kamer binnen, en we wisselen wat gedachten uit. Harry blijkt erg te worstelen met de huisvesting, die structureel veel te krap is. En hij heeft gesproken met Norbert Peters. Hij is verontwaardigd dat hij gepasseerd is ten aanzien van de keuze van een projectleider: dat valt binnen Harry z'n functieomschrijving. "Waar schrijft David z'n uren op?" vraagt Harry zich af, want zonder zijn toestemming heeft Harry niet de noodzakelijke SUR-code! Ook vertelt hij, dat hij samen met Beng van Gorp een bezoek gebracht heeft aan een softwarehuis. "Heeft Beng daar niet over verteld? Dan heeft hij jou natuurlijk erbuiten willen houden. Typisch Beng." zegt Harry. Harry en Beng hebben zich daar laten voorlichten over de manieren waarop het softwarehuis zijn kennis classificeert, van belang voor Beng z'n Kundemanagement ambities maar ook voor de manier waarop Harry zijn afdeling wil gaan classificeren. Harry deelt zijn ideeën daarover met mij. Interessant is dat als tegenhanger van de projectorganisatie, Harry de kennis van zijn afdeling bijeen wil brengen in kennisteams. Dit is de 'Strategische Kennis Groepen' gedachte in het klein!

Ik heb gewerkt aan een grondige en gestructureerde voorbereiding van het projectvoorstel kennismanagement, met als basis een verzameling kennisproblemen. Met David Volleman spreek ik over de ideeën, opzet, afbakening en taakverdeling van het project KM. Ik merk dat hij veel van mijn ideeën alarmerend en gevaarlijk vindt, en dat wordt erger naarmate ik meer toelichting geef. Hoezó moet kennismanagement 'het domein van kennisontwikkeling depolitiseren'? Dat valt buiten de scope van het project! En hoe we ons in moeten dekken tegen de toetsingscriteria van het Budgetterings Overleg? Wat ben ik vreselijk cynisch! Moet hij keuzes maken? Dat moet Bernard van Berge Henegouwen maar doen! Wel praat David open over zijn meningen. Hij vertelt dat hij bijna dagelijks informeel spreekt met Norbert Peters en dus waarschijnlijk ook de meningen van Norbert verkondigt. David vindt Olivier een foute vent, omdat hij probeerde in te grijpen bij de vergadering met Regel 't



Snel. En waarom heb ik eigenlijk gezegd, dat Olivier ook nog mee zou gaan werken aan het projectvoorstel? Is het niet duidelijk dat hij/Norbert Peters/Bernard van Berge Henegouwen bepalen wat er gebeurt? Tot mijn ontsteltenis blijkt dat hij de opvatting huldigt, dat alle coördinerende en uitvoerende taken volledig mijn verantwoordelijkheid zijn: “Jij bent geen PL, maar wel de trekker van dit geheel” zegt David en dat betekent dat ik alle input moet aanleveren. En dat hij bovendien de komende drie weken geen tijd heeft, terwijl afgesproken is, dat het voorstel over 4 á 5 weken af zou zijn. Dat doet de deur dicht!

### **Stem 3. Klaaglunch met Ron de Vaan, V961108**

Ik ben al 1,5 dag aan het lummelen omdat iedere lust en zin om iets te gaan doen, me ontbreekt. Ik ga lunchen met Ron de Vaan, met wie ik de zaak bespreek. “Hoe gaat het met je?” vraag ik. “Slecht” zegt hij zonder omwegen. “Dat dacht ik al,” zeg ik “we kunnen elkaar de hand schudden”. Ron en ik concluderen dat de bureaucraten het fenomeen ‘Kennismanagement’ effectief stilgelegd hebben.

Ik ben kwaad. Ik heb de opdracht van Van Berge Henegouwen geaccepteerd onder de voorwaarde dat ik een PL, iemand die met me mee zou denken, zou krijgen. ‘Ze’ houden zich niet aan hun deel van de afspraak. Ron zegt: “Ik zie geen enkele reden waarom het kennisinfrastructuur weer 4 maanden uitgesteld moet worden. Het voorziet in een behoefte, en het concept is goed doordacht”. Ik ben het met hem eens. Een kennisinfrastructuur hebben we so-wie-so nodig voor Kennismanagement, via Lampje kan ik mijn ideeën ten aanzien van Kennisteams uitwerken en via ‘mijn’ kennisteams krijgen Ron’s ideeën van een Kennis Opslag Huis nut en zin.

Een en ander brengt mijn fundamentele problemen op vier. De onduidelijke rol van Bastiaan Vink (I), het ontbreken van een formeel contract met de bank (II), een te grote verantwoordelijkheid bij de opstelling van het projectvoorstel, vooral ook omdat er technische aspecten meegenomen moeten worden (III) en (IV) ‘mijn’ projectleider heeft geen tijd en is incompetent.

Met Norbert Peters spreek ik daarna over de Kennismanagement-probleemomschrijvingen. Hij vindt dat het een goed overzicht geeft en de problemen correct zijn, maar weigert zelf uitspraken te doen over welke hij het belangrijkste vindt. Pal daarna heb ik een gesprek met Bernard van Berge Henegouwen.

### **Stem 3. Gesprek Van Berge Henegouwen, V961112**

Van Berge Henegouwen had helemaal geen zin in het bespreken van de problemen van de organisatie. “Je hebt een beetje in je eentje STORM proberen na te spelen, zag ik” zegt hij, en vraagt verstoord waarom Norbert Peters niet bij het gesprek aanwezig is. “Dit creëert alleen communicatieproblemen” voorspelt hij. Ik vertel, dat ik het belangrijk vind, inzicht te hebben in wat hij nu precies denkt en vindt. Wel, dat kan snel geregeld worden. Want hij wil actie, en concrete resultaten.

Globaal liepen we mijn voorstellen door. Hij schrapte al meteen de resource management-onderwerpen, omdat daar andere mensen al mee bezig zijn. OK. Maar toen hij vervolgens ook competentieplanning en kennisteams geschrapt had en ik praktisch alleen de kennisinfrastructuur overhield werd ik wat minder gelukkig. Ik voerde dus hevig allerlei argumenten aan en hier en daar werd vervolgens een deurtje open gezet. (“Een proef met kennisteams, OK. Kennisnetwerken, OK, mits concreet uitgewerkt met duidelijke opbrengsten”). Onderhandelen dus, over wat de bank aan KM gaat doen, gebaseerd op een paar kreten van mijn kant, want de uitwerking had hij volgens mij niet gelezen!

Gesproken over de functionaliteit van de kennisinfrastructuur en de relatie met de organisatie. Oh, had ik daar maar meer verstand van! Maar gelukkig overtreft zijn kennis de mijne niet.

Over de rolverdeling binnen het project. Ik geef aan dat het wenselijk en nodig is dat ik ten aanzien van de technische/ infrastructurele aspecten ondersteund wordt door iemand van de bank. "Natuurlijk! Er is hier een hele organisatie vol specialisten, dat moet je mij toch niet laten doen!" "Ja, dat was ook wel wishfull thinking, dat jij dat ook wel even zou doen" zegt hij. En ik geef aan, dat de huidige PL geen tijd (genoeg) heeft. Dat brengt ook mijn 'arbeidsrechtelijke positie' ter sprake. Groot is zijn verbazing ("Ik ga er natuurlijk van uit, dat dat geregeld is bij mensen die in deze organisatie rondlopen") en na enige uitleg is hij bereid een tijdelijke sponsorrol op zich te nemen. Over twee maanden moet er dan een beslismoment komen of ik, gebaseerd op de dan ontwikkelde projectinhoud, van het KM project een promotietraject kan maken en of de bank KM gaat doen. "Maar daaraan twijfel ik niet, hoor!" zegt hij geruststellend. En in dat geval wordt hij definitief de sponsor.

Ook spreken we even over de rol van Bastiaan Vink. Desgevraagd herhaal ik, dat ik vind dat Bastiaan in z'n huidige positie niet logischerwijs bij mij of bij KM betrokken zou moeten zijn. Bernard raadt me discreet aan, het eerste ook aan Bastiaan over te dragen. Om te laten zien hoe Bastiaan achter m'n rug over me praat, draait hij de recente correspondentie tussen hen uit voor mij. "Daar is niets geheim aan" zegt hij ondoorgrondelijk.

Stem 4. Memo Van Berge Henegouwen> Peters, Pluijm, c.c. Lammers d.d. 12-11-96

Norbert, Harry, c.c. Irene

N.a.v. mijn gesprek met Irene Lammers van heden:

Verantwoordelijkheid om te komen tot een uitgewerkt projectvoorstel inzake Kennismanagement Implementatie ligt bij Peters;

Uitwerking van het voorstel zal gebeuren door o.a. Lammers, maar daarbij zij ook anderen nodig (m.n. qua techniek/infrastructuur. Ik begrijp dat Volleman 'geen tijd' heeft? S.v.p. coördinatie, Norbert.

De bank bekijkt straks, of ze het voorstel ook als project wil accorderen. Lammers bekijkt of ze daar een promotieonderzoek van kan maken. M.a.w. een beslismoment over ca. 2 maanden?

Suggesties/afspraken over stagecontract zijn nog niet ingevuld. Aan Harry hierbij omgaand het verzoek om dat in orde te maken (m.i.v. 1-10 t/m beslismoment op optie op verlenging bij positief besluit).

Bernard

Pal na het gesprek met Bernard spreek ik weer met Norbert Peters. Deze is blij dat we gewoon die kennisinfrastructuur kunnen gaan opzetten: de rest moet in de volgende reorganisatie maar meegenomen worden, vindt hij. Tot mijn verbijstering negeert hij de directe opdracht van Bernard, mijn stelling dat ik geen verstand heb van technische zaken en verordonneert me een projectvoorstel kennisinfrastructuur te gaan schrijven. Hij legt wel omstandig uit wat daarbij komt kijken en wie ik daarbij in moet schakelen.

Olivier komt langs, en brengt verslag uit van een gesprek dat hij met Bernard van Berge Henegouwen gehad heeft. Naar verluidt mochten ze elkaar op het eerste gezicht niet. Ze hebben ‘als twee directeurs’ in een ruzieachtige sfeer tegenover elkaar gezeten, zeggend: ‘Zeg het maar. Wat wil je nu eigenlijk’. Olivier zegt te hebben gezegd: “Als jij wilt, dat Irene ermee ophoudt, dan ga ik nú naar beneden en zeg tegen haar, hou er maar mee op want ze willen niet”. Maar dat is kennelijk niet het geval, dus Bernard wil wel iets, maar over wat precies laat hij zich niet uit. Er is ook uitgebreid gesproken over de rol van Norbert Peters, volgens Olivier. Hij heeft de boodschap, dat het niet werkt met Norbert duidelijk overgebracht. Waarop Bernard gezegd schijnt te hebben: “Dan komt Irene bij mij klagen over wat Norbert Peters niet doet. Vindt je het gek dat hij dan helemaal niets meer doet?” Maar ook: “Laten we duidelijk wezen. Als het projectvoorstel Kennismanagement er niet komt, dan heeft Norbert een probleem, en niet Irene”. Het is kennelijk ook een strijd tussen Bernard van Berge Henegouwen en Norbert Peters: krijgt Bernard van Norbert gedaan wat hij wil? Zelfs tegen Beng van Gorp is gezegd: “Blijf af van Kennismanagement, dat is Norbert Peters z’n taak”. Heel kennismanagement wordt afhankelijk gemaakt van het functioneren van één persoon, van wie bekend is dat die niet functioneert!

Ik heb eens nagedacht over mijn belangrijkste opdracht, het ‘heroverwegen’ van Lampje. Dat moet goed gebeuren, anders heeft het geen zin en kan er net zo goed doorgegaan worden met de invoering van ‘Lampje’. Ik schrijf voor Norbert Peters een notitie waarin ik inventariseer wat er tenminste voor een heroverweging moet gebeuren, oa.: explicitering en verificering van de organisatiebehoefte, vertaling van de organisatiebehoefte in de gewenste functionaliteit, functionaliteit vertalen in technische invulling (Lotus Notes? Intranet?), inventarisatie van de randvoorwaarden voortkomend uit de infrastructuur van de bank.

Of het nu mijn vlugschrift is, of een por van Bernard, maar de volgende maandag blijkt Norbert er opeens helemaal voor te gaan. KM mag niet mislukken! Ik heb weer een voorzetje bij me voor de definitieve projectdefinitie en Norbert en David zijn er blij mee en beginnen te schieten. Net als bij Bernard moet ik onderhandelen over wat er wel en niet in mag, en knarsetandend moet ik toezien dat sommige kernpunten na een argumentenuitwisseling van één minuut uit de projectdefinitie gehaald worden.

Mijn analyse voor de aanpak van het ‘technisch traject’ wordt verworpen: het kost te veel tijd. Als ik aankondig bij die-en-die advies te gaan inwinnen, heeft hij het euvele lef te zeggen: “dat wil ik niet hebben”. En: hij gaat te elfder ure nog iemand zoeken, maar nog onbekend is, wie.

### **Stem 3. Herenoverleg Olivier en Regel ‘t Snel, V961118**

Olivier en ik hebben een ‘herenoverleg’ met Regel ‘t Snel, in de personen van Floris Oud en René Rietbergen, omdat Floris Oud zich naar verluidt niet gelukkig voelt.

Olivier opent de bespreking en legt de situatie bij de bank uit. Het botert niet tussen Bastiaan en Norbert Peters. Kennismanagement is overgedragen aan Norbert Peters, en omdat Irene zich daar ook mee bezig houdt, zij ook. Voor Irene is de kennisinfrastructuur slechts één aspect van een breed KM verhaal. Ook Olivier zelf zit in dit spanningsveld.

Floris Oud legt het contact (de letter of intent) ten aanzien van Lampje uit, en toont enige wanhoop. Het blijkt dat er al voor Fl. 75.000,- nog niet gefactureerde onkosten gemaakt zijn.

“Stuur die in ieder geval vast op, adviseert Olivier, dan zit je daarmee in ieder geval niet meer in je maag”. Over een paar dagen heeft Floris een afspraak met Norbert Peters, en hij verwacht dat dan het definitieve contract getekend zal kunnen worden. In de loop van het gesprek blijkt, hoezeer hij in z’n maag zit met z’n account ‘Succes Bank’. Zo vertelt hij, dat hij net die dag te horen had gekregen dat een bepaald project niet doorgaat. Maar daarvoor had hij al wel 3 weken lang capaciteit beschikbaar gehouden, a 18.000 gulden per dag.

Olivier zegt dat hij hier zit om de vraag van Bastiaan te kunnen beantwoorden. “Wat kost het (qua tijd en moeite) om Bastiaan z’n zin te geven, en hem (incl. mensen van SSS) een aansluiting op externe kennisleveranciers te geven?” “Wel, dat hangt er vanaf hoe degelijk je het aanpakt”, legt René uit. “Het hoeft niet degelijk”, zegt Olivier. René zal een offerte hiervoor schrijven. Even Regel ‘t Snel-overleg terzijde. “Ik mag geen capaciteit hieraan besteden van m’n baas”, zegt René tegen Floris. Maar bevlogen roept Floris: “Dit is dienstverlening. Desnoods doe je het van mijn budget!” Het wordt eventueel een apart project.

“Het zal duidelijk zijn”, zegt Olivier, “dat Irene en ik geen beloftes kunnen doen”. “Ik wil maar één ding”, zegt Floris Oud, “en dat is Bastiaan Vink zijn zin geven”. Ik verbaas me in stilte over deze grote trouw aan Bastiaan. Ik vraag: “In hoeverre is het voor jullie eigenlijk een probleem als de Succes Bank eventjes twee maanden hierover wil nadenken en haar gelederen wil sluiten?” Eigenlijk is dat geen probleem, zolang het contract maar niet afgeblazen wordt, natuurlijk. De enige die daar een probleem van maakt is Bastiaan.

Terzijde: van Floris krijg ik sterke non-verbale signalen. Voor Floris Oud ben ik de grote boeman, het is allemaal mijn schuld en hij weigert me aan te kijken.

Later tref ik René Rietbergen aan bij Ron de Vaan, terwijl ze geheimzinnig doen. Ze beginnen mij uit te leggen wat er allemaal nog gedaan moet worden ten aanzien van Lampje, en dat Regel ‘t Snel wil helpen. Ze wachten alleen op duidelijkheid van onze kant. Ron zit achter de barricaden. Wat is er toch aan de hand?

Ik begin steeds meer het gevoel te krijgen dat ik iets helemaal fout aan het doen ben, maar ik snap niet wat. Ik maak schema’tjes met: dit is de situatie, dit heb ik gedaan richting de verschillende spelers, zó was de reactie die mijn situatie verslechterde. Olivier en Ron roepen naar me dat ik het helemaal fout doe. Maar wat? Het gaat kennelijk om mijn inadequate politieke acteren, dus wat heeft het voor een zin nog maar iets te schrijven of te bedenken als ik er kennelijk niet in slaag adequaat te communiceren met m’n omgeving?

### **Stem 3. Actualisering&Actie bijeenkomst, V961126**

De Actualisering&Actie bijeenkomst is een groot succes. Grote opkomst van 50% IT’ers en 50% business, en niet eens de normale leegloop van 20% in de pauze. De dagvoorzitter is een concern directeur die zowel succesvol als joviaal is, en het zich kan veroorloven om gewaagde grapjes te maken (als hij vertelt over de marketingstrategie van de bank: “als jullie nu denken, dit is MAVO niveau, dan kan dat kloppen. Deze presentatie was bedoeld voor de Raad van Bestuur”).

Hoewel mijn niveau van zelfvertrouwen niet optimaal is, sla ik toch manmoedig aan het netwerken. Ik zie veel voormalige interviewpartners, en ook mijn eigen gesprekken zijn niet zonder succes: ik spreek twee nieuwe mensen over een op te richten kennismanagement-netwerk. En Hans Li vertelt ‘sub rosa’ dat Jasper Kauffeld-de Wilde, naast Strategy en Architecture, nu ook Kennismanagement als kernaandachtsgebied ziet.

Olivier staat te praten met de marketing directeur en ene Somers van SSS. Een vierde persoon komt erbij staan en introduceert zich. "Uw gezicht komt me niet zo bekend voor" zegt de nieuwkomer tegen Somers. Uit de hoogte reageert Somers met "Nou, wij van SSS werken meestal vanachter de schermen". "O, nu weet ik het ..." reageert de nieuwkomer. Ik schiet in de lach, en zeg tegen Somers "O, dus ú bent die meneer die altijd achter de schermen werkt!" Ook Olivier en de marketing directeur schieten in een bulderend gelach en zeggen "Altijd afgevraagd wie er achter de schermen werkt, maar nu weten we het. Somers!" Somers lacht mee, maar de nieuwkomer voelt zich afgezekend. "Er wordt hier wel érg hard gelachen", zegt hij verbolgen.

De presentatie van Olivier verloopt slecht. Hij zoekt contact met het publiek, maakt wat grapjes en het publiek gaat overeind zitten. Hier komt wat. Prima. Olivier wil drie dingen vertellen, over de centrale bibliotheek, over virtuele kennisc groepen en over de pakketstraat. Bij het eerste onderwerp gaat het mis. Hij zegt feitelijke onjuistheden. Er wordt gemord, hij verliest het publiek. Ook bij het volgende onderwerp glijdt hij feitelijk mis en vat gevoelige zaken wel heel bot samen. Ai! Na afloop evalueer ik het met het gelegenheidsvriendje Frank van der Wel, ex-SOO'er. "Het was ook wel heel moeilijk, deze organisatie is ook zo complex!" zeg ik. "Ik had het zelf moeten doen". Frank zegt: "Dan had hij de opdracht maar niet moeten accepteren". Olivier komt erbij staan, en kijkt me verwijtend aan. "Mwa", vat hij het zelf samen. Op de evaluatieformulieren is het publiek minder subtiel: "De dr. Klavan van Kennismanagement" zeggen ze, en "Hij heeft de klok horen luiden, maar weet niet waar de klepel hangt".

Ik besluit dat de maat vol is. Zo gaat het niet langer. Ik schrijf een formeel briefje, dat ik weiger verantwoordelijk te zijn voor iets waartoe ik mijzelf niet competent acht, en dat lever ik in bij Norbert Peters. Dan wordt ik samen met Olivier Donders, Ron de Vaan en David Volleman geroepen bij een woedende Norbert Peters. Hij verordonneert: "De hiërarchische lijn is vanaf nu: Van Berge Henegouwen – Peters – Volleman - De Vaan - Lammers - Donders. Communicatie dient via die lijn te verlopen". Wij worden geacht voor eind December iets op te leveren dat aan de eisen voldoet. Olivier knikt begrijpend en onderdanig en loodst bij het naar buiten gaan Ron de Vaan en mij in een kamer, alwaar we de situatie bespreken.

#### *4.3.3 Het schrijven van het projectvoorstel*

##### **Stem 3. Situatieschets, V961208**

Twee weken geleden schreef ik dat ik er niets van snapte: ik had een opdracht tot het schrijven van een plan gekregen, en vervolgens liep er van alles fout. Naar langdurig piekeren, begreep ik het. Het kwam er o.a. op neer, dat doordat ik de opdracht gekregen had, ik ook de trekker moest zijn voor het hele KM gebeuren. Daarmee kwam ik op twee manieren in de problemen: met mensen als David Volleman en Norbert Peters, die niet (wild)en begrijpen dat ik dat niet wil, en ook niet de kennis heb om uitspraken te doen over de IT consequenties van het project. En met Bastiaan, Olivier en Ron de Vaan die mij niet accepteerden in een trekkersrol.

Olivier, Ron en ik hebben besloten een verbond te sluiten. Wij drieën schrijven het plan samen, en stellen David Volleman en Norbert Peters alleen voor voldongen feiten. Olivier regelt de communicatie naar buiten. Er wordt met de buitenwereld afgesproken, dat er één keer in de week gerapporteerd wordt over de voortgang aan David Volleman, die vervolgens hier weer verslag van uitbrengt bij Norbert Peters.

"Wat houdt dat dan in, voortgangscontrole?" vraag ik op mijn onschuldigst aan David. "Nou, dat ik één keer per week kom kijken of het nog goed gaat" zegt hij. Terug in het hok van Ron de Vaan wordt er hard om gelachen: "De volgende keer dat David vraagt, hoe gaat het, dan gaan wij zeggen: 'David, help ons, we komen er niet uit! Dan bezorgen we hem pas écht een probleem!'"

### **Stem 3. Situatieschets (vervolg), V961208**

Olivier, Ron en ik schrijven dus samen het plan. Dat heeft weer tot een geheel nieuw spel geleid.

Bij aanvang van het schrijven bracht ik de documentatie mee die ik tot nu toe opgesteld had, met onder meer een opsomming van kennisproblemen van de organisatie, de afbakening door Bernard van Berge Henegouwen en oplossingsrichtingen die mij voor ogen stonden. Alles werd door Olivier aan de kant geschoven met de woorden: "dit is nog geschreven vanuit het perspectief 'Irene vertelt hoe het moet'". Olivier heeft verordonneerd dat de inbreng van ons alledrie gelijkwaardig is. Het voordeel daarvan blijkt: Ron de Vaan is zich aan het inspannen ook (voor het eerst) na te denken vanuit een kennismanagement perspectief. We zijn begonnen, alle drie een definitie van kennismanagement (en aanverwante begrippen) op te stellen, die te bediscussiëren. Het resultaat is een gedeeld perspectief, dat we zo veel mogelijk proberen te volgen. Ron blijkt een prachtige inbreng te hebben in het vertalen van theoretische ideeën in bankterminologie en bankformat. Ook komt hij los: hij begint tijdens de lunch uitvoerig te verhalen over zijn werk in een gemeenteraad (D'66), zijn studententijd (sociologie), zijn kinderen etc. Ik begin hem leuk te vinden!

In de volgende stap is het nadeel van deze aanpak gebleken. We hebben bijna een dag gesproken over de juiste vervolgstap. Ron eist een lineaire en compacte uitleg in het einddocument van de manier waarop er tot de KM definitie en probleemstelling gekomen is. Olivier weigert concessies te doen aan elke complexiteitsreductie. Samen modelleerden ze volgens de automatiseringstraditie, dat we te maken hebben met vier entiteiten ('Acties', 'Problemen', 'KM definitie' en 'Omstandigheden') die een veel-op-veel relatie naar elkaar hebben. Ikzelf vond de discussie zinloos en tijdrovend: ze hebben de wereld gemodelleerd, maar om te bepalen wat je moet doen in een complexe situatie, vormen de geconstateerde problemen een richtinggevend startpunt. Na vier uur vermoeid worstelen zei Olivier tenslotte, geïrriteerd, tegen mij: 'OK, zeg het dan maar, hoe zou jij het dan doen'. Ik kwam toen met een paar lijstjes met probleemopsommingen en degene die de heren het best beviel is toen gekozen. Vervolgens zijn de problemen verdeeld en was het huiswerk: 'werk dit probleem uit, en bedenk een projectvoorstel hiervoor'. En Ron en Olivier waren te moe om in te gaan op nadere nuanceringen van mijn kant ("Denken jullie niet, dat de verschillende problemen een relatie tot elkaar hebben?" "Houden jullie er rekening mee, dat er al verwachtingen bestaan ten aanzien van de voorstellen die we aan het definiëren zijn, o.a. bij onze opdrachtgever?").

Ik heb veel waardering voor de knappe wijze waarop Olivier procesmatig te werk gaat. Het is op zijn conto te schrijven dat Ron de Vaan opgebloeid is, dat Bastiaan Vink en Norbert Peters vertrouwen in 'ons' hebben. Ik vind het echter onverstandig van hem, dat hij de kennis, denk- en relaties-voorsprong van Ron en mij wenst te negeren. Hij wil het eens zijn met alles wat er in het plan terecht komt, trekt al onze opvattingen in twijfel, maar kent de banksituatie eigenlijk niet. De tijd drukt, Ron en ik zijn het eigenlijk al eens over wat er in het plan moet komen te staan, en schrijven alles.

Olivier maximaliseert op consensus binnen het schrijfteam, en vindt dat ieders mening even zwaar telt. Maar heeft het zin op interne consensus te maximaliseren, als er nog een hele organisatie te veroveren is? En als je het gegeven centraal stelt dat iedereen verschillend naar de wereld kijkt, betekent het dan dat je moet negeren dat sommige mensen nu eenmaal beter geïnformeerd zijn dan anderen, beter bekend zijn met de cultuur van de organisatie, weten welke verwachtingen in de organisatie er zijn over wat er in dit projectvoorstel moet komen te staan?

Samenwerken valt niet mee tussen twee mensen die gewend zijn altijd alles het beste te weten!

### **Stem 3. Pieter Diepens, V961105**

Aanleiding voor dit gesprek was de afronding van een interview, twee weken geleden. Pas op het eind van dat gesprek, vertelde ik wat over mijn Kennismanagement-ideeën. Scherp begon hij toen opeens kritische vragen te stellen en hield me tegen toen ik weg wilde. "Kun jij vertellen waar we concreet mee zouden moeten beginnen?" vroeg hij indringend. Ik probeerde een zo goed mogelijk antwoord te geven ("kennisteams") en tegelijkertijd weg te gaan, met de belofte nog een keer terug te komen.

Deze keer was hij bij binnenkomst nog bezig. Hij was zijn secretaresse nogal kortaf opdrachten aan het geven. "Het moet prettig zijn, manager te zijn en zo opdrachten uit te delen", merkte ik op toen ze weg was. "Waarom wordt jij dat dan niet?" zei hij flemend, en hij begon te vertellen hoe dat nu is, baas van 700 mensen zijn. Totdat er iemand binnenkwam, en Pieter meteen van onderwerp, en van toon, veranderde. Het was één van zijn lijnmanagers, Gijs Rothuizen, die de opdracht gekregen heeft, zich te gaan specialiseren op het gebied van kennismanagement. Gijs zet zich schuchter voor het grote bureau van Pieter, en houdt verder z'n mond.

Het gesprek wordt op scherpe toon vervolgd. Wat versta ik nu precies onder Kennismanagement? Waarom ga ik niet gewoon beginnen? Wat wil ik dan precies gaan doen?

Mijn verhaal over kennisc groepen, kennisinfrastructuur en kennisbeheer viel bij Pieter wel in goede aarde. En hij sprak de legendarische woorden: "Ja, hieraan is behoefte. Wij zijn hier vóór. Als je die plannen goed opzet, dan wijs ik een afdeling aan waarop het experiment mag plaatsvinden." Pieter gaf me ook nog een paar goede tips over kennisschaarste bij kennisc groepen in de organisatie, die zitten te springen om een kennisinfrastructuur. Ideaal voor een snelle acceptatie, en bovendien snijden de groepen die hij aanwees dwars door organisatieafdelingen heen, dus beginnen met een dergelijke groep heeft een groot uitstralingseffect. In een organisatie waarin niet het hebben van een oplossing, maar het hebben van een probleem schaars is, getuigt het geven van deze adviezen van een enorme motie van vertrouwen!

Wel zit er een forse adder onder het gras: ik moet in het plan wel opnemen, wat de infrastructurele consequenties van de kennisinfrastructuur zijn. Met andere woorden: hoe neemt de 'load' van het Lotus Notes netwerk toe? Is de capaciteit van de servers voldoende? Wat kost de upgradering van LN3 naar LN4? Is het niet beter, de intranetinfrastructuur te gebruiken? etc.

Bij de opstellers van het KM plan is er niemand die dat wil of kan uitzoeken. Ron de Vaan wil niet, en de rest kan niet. Maar niet alleen Pieter Diepens, ook Norbert Peters en Bernard

van Berge Henegouwen verwachten dat deze aspecten nog voor eind december zijn uitgezocht. Ik heb dus een probleem.

### **Stem 3. Beng van Gorp, V961119**

Bespreking met Beng in verband met de afronding van mijn 'klusje' op het gebied van Kundemanagement. Ik heb een redelijk doc'je geschreven met definities, inventarisaties, kenniscategorieën en knelpunten in het lijnmanagement. Beng bleek erg verguld met het document. Hij is eindelijk betrokken bij de Regel 't Snel activiteiten ten aanzien van Kundemanagement, 2e fase en het schijnt dat ze daar aan het nadenken zijn over welke kenniscategorieën de bank moet gaan hanteren. Mijn opzetje zal als input gebruikt worden, zegt Beng.

Hij is ontzettend positief en suggereert dat er onder de lijnmanagers (weer) uitgebreid over mij gesproken is en dat de algemene opvattingen positief waren. "Wat ik goed aan jou vind, is dat je alles abstract benadert, en dat je tendensen en verschillende groepen met elkaar verbindt. Wat ik niet goed vind ... wel... Je hebt geen operationele ervaring!" Ook de inhoudelijke discussie over een 'kennis-gebruikers-onderzoek' verloopt goed: ik merk dat zijn opvattingen wat aan het schuiven zijn, en minder rigide lijken te worden.

"Weet je", zegt hij, "Je moet het verkopen van jouw ideeën overlaten aan anderen. Dat is in principe de verantwoordelijkheid van Norbert Peters. Maar ik wil je ook wel helpen bij het mensen warm maken ergens voor. En weet je waarom jij niet zelf je ideeën kan verkopen? Jij begrijpt niet waarom we het niet doen zoals jij voorstelt. Dat is voor jou zó logisch: je lacht erom dat we het niet gewoon op jouw manier doen! Ik heb nu een beleidsmakende verantwoordelijkheid, nu kan ik wat voor je doen. Maar waarom ga je niet gewoon weg, je bent toch niet getrouwd met de Succes Bank? Misschien zijn we er gewoon nog niet aan toe, Irene".

### **Stem 3. De "communicatiemail", V961208**

Mijn overtuiging, dat we bij het opstellen van dit plan voeling moeten houden met zo veel mogelijk mensen uit de organisatie wordt door Olivier onderschreven en door Ron getolereerd. Olivier vindt, dat we mijn lijn van handelen expliciet voort moeten gaan zetten. Ik heb daarom mijn netwerk ter beschikking gesteld, en een brief opgesteld die ik verstuurd heb naar iedereen die ik ken (zo'n 30 man). Ron de Vaan was verbijsterd dat ik geen rekening met de hiërarchische verhoudingen gehouden had, en zorgde ervoor dat de mail twee keer verstuurd werd: naar de categorie 'hogere echelons' (de managers) en de categorie 'lagere echelons' (de niet-managers). 'Een manager leest geen mail die ook naar een systeemontwerper gestuurd wordt' legde Ron uit.

### **Stem 4. Memo Lammers > Lijst met geadresseerden, d.d. 06-12-96**

Binnen de IT Organisatie vinden al enige tijd activiteiten ten aanzien van kennismanagement plaats. In opdracht van dhr. Van Berge Henegouwen zijn ondergetekenden bezig, structuur in de lopende activiteiten en discussies aan te brengen, een kennismanagementvisie voor de IT Organisatie te ontwikkelen en projectvoorstellen te formuleren ten aanzien van een verdere gefaseerde uitbereiding van deze activiteiten.

De stand van zaken tot zo ver is, dat we gekomen zijn tot een gemeenschappelijke opvatting (definiëring) van het fenomeen Kennismanagement. Ook hebben we de



problemen en kansen ten aanzien van kennismanagement binnen de IT Organisatie in kaart gebracht, voor zover die binnen ons gezichtsveld waarneembaar zijn. Op dit moment zijn we bezig, ten aanzien van de onderscheiden problemen concrete projectvoorstellen te formuleren.

Dit schrijven heeft tot doel, u op de hoogte te houden van de activiteiten die op dit terrein gaande zijn. Ook willen wij u uitnodigen, met ons mee te denken. Als u ideeën, opmerkingen of suggesties heeft tav. de kennishuishouding van de IT Organisatie (problemen, activiteiten, verbeteringsrichtingen) die in een kennismanagement-perspectief een plaats dienen te krijgen zouden wij u erkentelijk zijn indien u dit aan ons zou willen meedelen. Bijgevoegd is een definitie plus uitleg ten aanzien van kennismanagement en daaraan gerelateerde begrippen die wij op dit moment hanteren. Hoogachtend, Irene Lammers, Ron de Vaan, Olivier Donders

**De volgende reacties komen vervolgens bij mij binnen:**

Stem 4. Memo Van der Wel > Lammers, d.d. 09-12-96

Irene, Ik wacht met nieuwsgierigheid de projectvoorstellen af. Hoe is overigens de lijst met geadresseerden tot stand gekomen? Frank

Stem 4. Memo Willems > Lammers, d.d. 09-12-96

Irene, Het eerste wat me opvalt is dat Vink niet in de verzendlijst staat. In de inleiding tot het stuk wordt beloofd dat we op de hoogte worden gehouden van activiteiten ten aanzien van kennismanagement. Maar ik mis een eerste opsomming van wat er nu (voor zover bekend) gaande is. Daardoor is het moeilijk een en ander te plaatsen. Bart.

**Er is ook een inhoudelijke reactie:**

Stem 4. Memo Tillaar > Lammers, d.d. 11-12-96

Irene,

N.a.v. onderstaand bericht wil ik reageren. Ik zie bij het domein waar ik voor gesteld ben (kernsystemen) een probleem terzake van de kennishuishouding. Graag zou ik een toegankelijke en overzichtelijke staalkaart hebben van de applicatie-architectuur. Telkens weer blijkt dat allerlei vragen op dit gebied slechts moeizaam beantwoord kunnen worden. Bv. hoe is de samenhang der dingen, welke verdeling van functies is er over de diverse systemen, hoe moet er aangesloten worden op de kernapplicaties, welke eisen c.q. criteria gelden er voor ontwikkelaars, hoe los je de interface problematiek op etc. Graag zou ik via een project Kennismanagement greep krijgen op een geschikte oplossingsrichting hiervoor. Daarom is mijn vraag: Kunnen jullie wat betekenen?

Gr. Thijs Tillaar

Thijs Tillaar is een SPM die ik wel eens ontmoet heb. Hij heeft een notitie geschreven waarin hij meedeelt dat hij zijn afdeling in 'kernteams' organiseert. Een kernteam is een groep medewerkers die zijn toegewezen aan een projectleider die mag beslissen over hun inzet. Hij is daarmee dé tegenstrever van Harry Pluijm geworden, die principieel vindt dat je de inzet van medewerkers niet aan een projectleider mag overlaten (die het projectbelang maximaliseert) maar te aller tijde in de hand moet houden van een lijnmanagers(-vertegenwoordiging) die het belang van medewerker en organisatie bewaakt. Ik vind de reactie van Thijs zo exceptioneel constructief dat ik me voorneem, er alles aan te doen om te proberen dit probleem via het project KM opgelost te krijgen en deze opstelling lonend te laten zijn.

Niet alleen bij mij, ook bij Norbert Peters zijn kennelijk reacties binnengekomen. Bij de eerstvolgende bespreking met David Volleman, Ron de Vaan en Olivier Donders is Norbert ook aanwezig. Hij blijkt razend. Wij tarten zijn gezag, en hebben het vertrouwen beschaamd. Zijn analyse van de situatie laat zich niet moeilijk raden: de kwade genius is ongetwijfeld Olivier, ik ben gewoon naïef en Ron de Vaan waait mee met hoe de wind waait. Nog één zo'n streek van ons, en hij gooit ons eruit, dreigt Norbert. Maar omdat we onze daad al gedaan hebben, beloven we plechtig, het projectvoorstel zonder verdere communicatie naar buiten toe af te maken.

#### *4.3.4 De doorn uit het vlees*

##### **Stem 3. Het kwade gerucht, V961215**

Het is bijna Kerst, maar de sfeer is weinig zalig. Olivier kwam vandaag naar me toe en was duidelijk aangedaan. Bezorgd (want dat had ik van hem nog nooit gemerkt) vernam ik, dat Bastiaan Vink hem ingelicht had over het gerucht dat de ronde doet: het projectvoorstel Kennismanagement wordt geschreven door Ron en Irene, en Olivier voegt niets toe. Of ik dat gerucht verspreid heb? vraagt hij. Nee, maar ik moest wel opeens denken aan Norbert Peters, die mij naar de bijdrage van Olivier gevraagd had, en dat ik toen een ongemakkelijk gevoel gekregen had.

##### **Stem 3. Herenoverleg Kennismanagement, V961207**

Er is een bijeenkomst geweest tussen Jasper Kauffeld-de Wilde, Bastiaan Vink, Teun Jansen (!) en Bernard van Berge Henegouwen inzake Kennismanagement. Er is gepoogd een waterscheiding te identificeren. Met onduidelijk resultaat, tot nu toe. SSS krijgt 'architectuur, beleidsmatig en de rest van de bank' en Van Berge Henegouwen krijgt 'Implementatie'. Bernard schijnt de overtuiging dat Kennismanagement niet bij SSS hoort, als een terrier te verdedigen. Het doet me deugd: zowel Bernard als Norbert Peters hebben me ooit naar mijn mening gevraagd over de taakverdeling tussen OI en SSS qua KM, en bij gelegenheid heb ik beargumenteerd dat SSS er niet veel mee te maken heeft. Opvallend is ook, dat Norbert Peters, als officiële KM verantwoordelijke niet bij de bijeenkomst aanwezig was. Is hij geen serieuze gesprekspartner?

##### **Stem 4. Memo Vink > Lammers, d.d. 07-12-96**

Inmiddels zijn afspraken gemaakt over KM met Niels Vroonhoven-Soentjes, Bernard en Jasper. Wij, SSS, doen de architectuur en de bank. Bernard c.s. doen uitwerking op basis architectuur binnen ITO. Bastiaan.

**Stem 3. Antwoordapparaat, V970103**

Op m'n antwoordapparaat staat een boodschap van de secretaresse van Bernard van Berge Henegouwen. Z.s.m. bellen in verband met een afspraak inzake projectvoorstel Kennismanagement. Aanwezig zullen zijn: Van Berge Henegouwen, Peters, De Vaan en Lammers. Dus niet Olivier!!! Ik heb Ron opgebeld, om te vragen wat we moeten doen. Dit kunnen we toch niet zó laten gebeuren? Ron zei, opeens vanuit v r achter z'n barrikades: "Nee hoor, we kunnen Olivier niet zo maar meenemen. Ik weet niet wat daar achter steekt, maar daar bemoei ik me ook nooit mee".

**Stem 3. Ron's stellingname, V970113**

Ik probeerde het nog een keer, en praatte op Ron in door te zeggen, dat hij zich niet aan de verantwoordelijkheid kon onttrekken voor het vertrek van Olivier. Als wij drieën de gelederen sluiten, dan beginnen de anderen niets. Ron schuift echter hardnekkig de zwarte Piet van zich af. Met Norbert Peters gaan praten? Hij d nkt er niet over! Hij zegt: "Als je in deze organisatie het niet eens bent met iemand, dan ga je niet naar hem toe en zeg je het. Je blijft wachten. Totdat hij een keer, op een onbewaakt moment, langs loopt. Dan steek je, h el rustig, je voet uit en laat hem struikelen. Z  doe je dat hier".

**Stem 3. Reactie van Olivier, V970113**

De ochtend voor d  bijeenkomst ontvangen we de reactie van Bastiaan Vink op het projectvoorstel. Zijn commentaar houdt in, dat Regel 't Snel onbetrouwbaar is, er overgestapt moet worden naar de leidende technologie Internet en dat z jn notitie Kennismanagement niet meegenomen is. Ron de Vaan komt geschrokken even afstemmen en z jn mening hierover geven.

Dan krijg ik telefoon van de receptie: Olivier staat in de hal. Persona non grata, dus ga ik naar beneden en gaan we lunchen. Olivier vertelt: "Gisteren heb ik met Bastiaan gesproken. Ik heb tegen hem gezegd dat hij jullie een mailtje moet sturen en er dit-en-dit in moet zetten. Ron de Vaan en de kennisbank van Regel 't Snel zijn dood. Dit is mijn wraak naar Ron. Ik ga met Jasper Kauffeld-de Wilde praten, jou de hemel in prijzen en zeggen dat het belachelijk is dat ze zo'n briljante meid in de modder laten zitten. Bastiaan stond helemaal achter me trouwens. Ik had eigenlijk niet verwacht dat hij dat mailtje zo letterlijk zou versturen".

**Stem 3. De bespreking, V970113**

Aanwezig: David Volleman, Norbert Peters, Ron de Vaan, Bernard van Berge Henegouwen, Irene Lammers

Bernard vraagt, of Ron of ik toelichting willen geven op het projectvoorstel. Ik neem het woord. Rustig en zachtjes pratend schiet ik de kogel door de kerk. Hoe komt het, dat we met z'n drieën de opdracht hadden, dit plan te schrijven maar dit slechts met z'n tweeën mogen verdedigen? De omstandigheden waaronder dit plan geschreven is, hebben de kwaliteit van het plan belemmerd. Er is geen afweging gemaakt van andere IT oplossingen buiten het 'Lampje' verhaal door de keuze van projectbemanning. Door het communicatieverbod van Peters zijn we niet in staat geweest onze aannames te testen en mensen 'mede-eigenaar' van dit plan te maken door ze te laten meedenken.

Iedereen zit in de verdediging, en de verschillende punten worden stuk voor stuk doorgenomen. Tot mijn verrassing stelt Bernard van Berge Henegouwen zich in bijna alle gevallen achter mij op, en verdedigt het verhaal op sommige punten richting Peters. Als het onderwerp 'projectbemanning' aan de orde komt, laat ik doorschemeren dat er een groot verschil is tussen datgene wat Bernard vindt dat moet gebeuren en dát, wat werkelijk

gebeurt. Blijft dat zo? Bernard richt zich met grote nadruk richting Norbert Peters, en zegt – alsof hij tot een kleuter spreekt – “Je bent het toch met me eens, Norbert, dat dit project niet door Irene alleen uitgevoerd of getrokken kan worden”. En na Norbert’s mompelende bevestiging: “Dus, dan is de volgende vraag: wie denk je nog verder bij het project te betrekken?”. Oei!

Het projectvoorstel wordt gedetailleerd doorlopen, en de meeste verbeterpunten komen te liggen bij de sectie van Ron de Vaan. Bernard is op zoek naar een ‘quick hit’ in dit project. Eén van de voorstellen die ik tevergeefs in het projectvoorstel probeerde te krijgen maar door Ron de Vaan er telkens uitgemaakt werd, breng ik nu onder de aandacht. Moeten we niet een ‘wie-kan-wat’ database snel neerzetten? Ja, dat is wat Bernard zoekt. Tenslotte zet ik nog een aanval in tegen de restrictie van Norbert richting mij, dat ik met niemand mag praten en in mijn kamer moet blijven zitten. Een project als dit kan niet in stilte, in lineaire stappen uitgevoerd worden. Er moet met veel mensen worden gesproken en veel mensen moeten erbij getrokken worden. Met enige moeite geven ze me gelijk.

### **Stem 3. De volgende dag, V970113**

Vandaag kwamen Ron de Vaan en Norbert Peters onafhankelijk van elkaar de wereld bij mij rechtzetten. Beide vertellen me dat ze écht, heus, Olivier er niet bewust uitgegoot hebben.

Norbert Peters opent voor het eerst de communicatie met me. Hij zegt: “Het viel me op, dat je in het begin vooral veel kritiek had, die zich hoofdzakelijk tegen mij keerde. In zo’n vergadering mag het natuurlijk ook wel, maar ik heb liever dat je het eerst tegen mij zegt.” Ik kaats de bal terug met “dat komt denk ik, omdat we de afgelopen weken nauwelijks gesproken hebben. Misschien is het verstandig, dat vanaf nu vaker te doen”. Dat vindt Norbert ook héél verstandig. Als we praten over wat er vanaf nu gedaan moet worden (Norbert wil o.a. op korte termijn al een presentatie voor het CLM-overleg laten plaatsvinden) laat hij op een gegeven moment vallen dat een projectleider ook een sterke PR functie moet vervullen. “Maar Norbert”, zeg ik, “dat kán David toch niet”. Het blijft even stil. Hij knikt, en zegt: “ik ga ook op zoek naar iemand anders”.

Norbert is door de bocht! meld ik verheugd aan Ron de Vaan. Maar deze reageert geschrokken: Dat kán helemaal niet, een projectleider moet zich committeren aan een plan, die moet betrokken zijn bij de opstelling ervan! Een nieuwe projectleider is niet gecommitt!

Het einde is in zicht, dus Ron en ik bijten de tanden op elkaar en werken verder aan de afronding van het projectvoorstel. Het wordt stil om ons heen.

Stem 4. Het rapport van Olivier Donders

[Exerpt uit een MBA afstudeerverslag Olivier. pg. 30-31]

(..) Het merendeel van communicatie verloopt analoog (= zonder het gebruik van taal). Voor een nieuwkomer is het bijna onmogelijk om de analoge communicatie te begrijpen zonder fouten te maken. Dit is één van de redenen waardoor het project faalde. Om dit te illustreren, zal ik een mechanische beschrijving van wat er gebeurde vertalen in een interactionistische beschrijving.

Mechanisch. Een persoon die verantwoordelijk was voor search en strategie gaf aan mij en een collega-AIO van de Universiteit de opdracht, een rapport over Kennismanagement te schrijven. Om budget te verkrijgen was het nodig, dat dit gesanctioneerd werd door de directeur van interne zaken. De eerste stap was het creëren van een project structuur. Eén van de lijnmanagers onder hem werd ervoor verantwoordelijk dat het rapport geschreven zou worden. Deze lijnmanager wees een projectleider aan om het schrijven van het projectvoorstel te besturen en wees tegelijkertijd een interne consultant aan om ons door de organisatie te leiden. Het rapport werd geschreven in geweldige isolatie en was na drie maanden klaar. Gebaseerd op het rapport werd budget beschikbaar gesteld en werd het project gestart. Een jaar later was het enige resultaat, een paar opgezette intranet-sites.

Interactie-versie. De onderstaande definities van de hoofdrolspelers zijn analoog [gebaseerd op communicatieve, non-verbale informatie, ILL]. Niemand zou je dit expliciet vertellen, en men zou het zeker ontkennen als het aan ze voorgelegd werd.

De definitie van de hoofdrolspelers door de sociale structuur:

- Persoon voor search en strategy. Briljante man. Vijand van het algemene doel, de sociale structuur in tact te houden. Erg gevaarlijk.
- Ik. Vriend van nr. één, en erfgenaam van de positionering van nr. 1. Is niet aan te sturen.
- AIO. Vriend van nr. één. en erfgenaam van de positionering van nr. 1. Erg onervaren met grote organisaties. Relatie-blind volgens de terminologie van Watzlawick.
- Directeur van interne zaken. Vijand van nr. 1. Geen onderdeel van de incrowd. Heeft track-record van succes in zijn vorige functies.
- Lijnmanager. Onderdeel van de incrowd. Omdat hij de zwaktste is, moet hij alles doen wat anderen niet willen doen. Track-record van mislukkingen.
- Projectleider. Vazal van de lijnmanager, erfgenaam van zijn positionering. Slechte communicator.
- Interne consultant. Iemand waar niemand naar luistert. Looser. Doet niet mee.

Laten we de eerste mechanische beschrijving herschrijven in termen van interactie binnen de sociale structuur:

De vijand van de sociale structuur komt met een nieuw onderwerp, en geeft de opdracht aan twee externe en erg verdachte personen om een rapport te schrijven over Kennismanagement. Om het een maximaal effect mee te geven plaatst hij het in het midden van de sociale structuur. De persoon die deze handelingen moet sanctioneren ziet zich gebonden door structurele regels en geeft zijn toestemming door de handelingen niet te stoppen. Hij plaatst de verantwoordelijkheid bij iemand met een

track record van mislukking die niet kan weigeren omdat hij de zwakste van de groep is. Binnen zijn groep verordonneert deze manager twee van zijn zwakste mannen (één bekend als vazal en de andere bekend als looser) om de zwaar verdachte externe vrienden van de vooronderstelde vijand te assisteren. Elke communicatie met de omgeving wordt verboden. In de tussentijd wordt de vijand van de sociale structuur verwijderd naar een afgelegen plaats in de organisatie. De directeur van interne zaken heeft een probleem minder en geeft meer ruimte aan het idee van Kennismanagement. Tegelijkertijd onderneemt de AIO actie om met de directeur en de interne groep bevriend te raken en verraaft zo haar voormalige vriend. De groep verwerpt het rapport uiteindelijk op formele gronden. De directeur negeert dit, red het initiatief door de AIO te helpen. Het project start, tegen de verwerping van de groep in. De groep biedt zwijgend tegenstand. Uiteindelijk faalt het project, als één grote self-fulfilling prophecy.

#### 4.4 Intermezzo: wachten

##### ***Stem 2. Reflectie over de organisatie: de ontwikkelingen bij de Succes Bank***

*De ontwikkelingen bij de IT organisatie zijn een afspiegeling van de ontwikkeling die de Succes Bank als geheel doormaakt. Deze ontwikkeling behelst in grote lijnen het volgende.*

*Het doel van de Succes Bank is, zich te ontwikkelen tot een universal bank. Met het begrip 'universal bank' wordt bedoeld dat de bank wil opereren op een zeer breed werkterrein van een wereldwijd netwerk van vestigingen, gebruik makend van alle beschikbare distributiekkanalen en zich richtend op alle denkbare klantensegmenten. Om dit doel te bereiken wordt een veelheid aan maatregelen genomen. Allianties en overnames zijn de meest in het oog springende maatregelen die genomen worden. De bank heeft een groot internationaal netwerk, die zij wil uitbreiden door middel van selectieve internationale expansie. In elke nieuwe markt die de bank betreedt, wil zij ten minste een top-vijf positie kunnen bekleden. 'Autonome groei' is daarbij niet voldoende, vooral voor de retail-activiteiten is het nodig, een locale partner aan te zoeken. Ook gaat de bank allianties aan, met partijen die zwakke plekken in het aanbod van de bank adequaat kunnen invullen. Keerzijde van nieuwe samenwerkingsverbanden is de noodzaak tot het verrichten van integratieactiviteiten. Met integratie wordt verwezen naar de onderlinge koppeling van infrastructuren, informatie en organisatieonderdelen, zodat vruchtbare samenwerking en nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk wordt. Dit wordt 'van multi-locaal naar internationaal opereren' genoemd. Zo wordt een wereldwijde infrastructuur ontwikkeld waarmee het mogelijk moet worden in 70 landen integrale dienstverlening aan te bieden ter ondersteuning van zakelijke activiteiten van klanten, een systeem dat dwars door bestaande infrastructuren, organisatieonderdelen en landsgrenzen heen snijdt.*

*Herstructureringsactiviteiten om voor de lopende werkzaamheden de optimale organisatiestructuur te hanteren zijn aan de orde van de dag. In verschillende reorganisaties zijn organisatorische 'lagen' uit de organisatie verwijderd, om zo intern ondernemerschap, snelle besluitvorming en transparantie te stimuleren. Op dit moment heeft bijvoorbeeld elk land zijn eigen 'lines of business', maar men wil er naar toe 'global lines of business' te definiëren. Dat betekent een omschakeling van een geografische naar een functionele organisatiestructuur, een trend die zich in de recentste structuurwijzigingen al weerspiegelt.*

*Alle bovenstaande activiteiten kunnen alleen plaatsvinden als de cultuur van de organisatie meeverandert om te voldoen aan de nieuwe tijdgeest. Al in 1996 werd de na te streven cultuur geformuleerd in een strategische heroriëntatie 'Visie Op weg naar de Toekomst'. Deze visie hield in, dat de organisatie moest worden getransformeerd van een gecentraliseerde, vanuit het hoofdkantoor bestuurde, bureaucratische organisatie naar een meer gedecentraliseerde slagvaardige organisatie. De term 'eenheid in verscheidenheid' wordt gelanceerd, waarmee geformuleerd wordt, dat de bank enerzijds streeft naar decentralisatie en meer diversiviteit, terwijl zij anderzijds streeft naar meer teamwork en het zijn van een universele bank. Een centraal vraagstuk hierbij is de afweging tussen centraal en decentraal. Voor een aantal aangelegenheden blijft een centralistische aansturing praktisch (o.a. voor de standaardisering van de IT ondersteuning), principieel (o.a. personeelsbeleid) of commercieel (o.a. uniforme producten en diensten) noodzakelijk.*

*In het kantorennet krijgen de locale rayons meer autonomie waardoor de commercieel noodzakelijke snelle reactie op klantenbehoeften mogelijk wordt. Dit wordt nagestreefd door rayons een eigen verantwoordelijkheid te geven voor resultaten, marktaandeel, klanttevredenheid en kwaliteit van de organisatie. Cultureel gezien is dit een sterke verandering:*

Stem 4. Over 'Op weg naar de toekomst' in Sociaal Jaarverslag 1996

We hebben onze mensen altijd opgevoed in een andere stijl van werken: veelal risicomijdend en met de bescherming van een sterke, centrale arm. Dat nemen we nu allemaal weg. Visie 'Op weg naar de toekomst' moet leiden tot een organisatie die veel minder centraal gestuurd wordt, een hoge mate van zelfstandigheid vraagt en het nemen van eigen initiatieven vereist.

*Niet alleen in de rayons moet de werkstijl veranderen, ook op het hoofdkantoor moet de werkstijl worden aangepast:*

Stem 4. Over 'Op weg naar de toekomst' in Sociaal Jaarverslag 1996

Medewerkers zijn nu zelf verantwoordelijk voor de inhoud die zij aan het concept geven. De mensen op het hoofdkantoor moeten afleren om in richtlijnen te denken en leren hoe zij de ondernemende bankiers in de rayons het beste kunnen ondersteunen. Dat vereist een grotere terughoudendheid dan in een situatie waarin je geacht wordt centraal te sturen. Het hoofdkantoor moet bewijzen dat het door de kwaliteit van zijn dienstverlening, zijn innoverende vermogen en de korte productietijden onmisbaar is voor het kantorennet".

*De aanpak van dit proces is ook anders:*

Stem 4. Over 'Op weg naar de toekomst' in Sociaal Jaarverslag 1996

We waren gewend om reorganisaties uit te voeren aan de hand van blauwdrukken en uitgewerkte procedures die het hoofdkantoor had bedacht en gemaakt. Dat geeft een groot gevoel van veiligheid. Die aanpak was altijd functioneel maar past niet meer bij de bank die we vandaag zijn. Nu hebben we niet meer dan een concept met als enige zekerheid dat het hele proces een open karakter heeft. Medewerkers zijn nu zelf verantwoordelijk voor de inhoud die zij aan het concept geven.

*De visie 'Op weg naar de toekomst' is nog lang geen realiteit voor de hele bank geworden. Hoewel sommige afdelingen bekend staan als snel en succesvol, zijn er ook veel gebieden waar bureaucratie en hiërarchie de overhand hebben:*

Stem 4. Jasper Kauffeld-de Wilde, V970209

De bank een overgang aan het maken is van een Nederlandse bank met een 'Rijnlandse' cultuur naar een Anglo-saksisch getinte, internationaal geörienteerde organisatie. We



zitten nu in een interregnum. Het veranderen van een cultuur is een langdurig proces. Zolang je niet de ultieme consequentie wil trekken dat mensen die niet presteren, de laan uit vliegen, blijf je houden dat mensen zich weten te verschuilen achter de formele constructies in de organisatie. Mensen die zich al 12 jaar met hetzelfde bezig houden, zijn moeilijk te veranderen. Dat kan je niet alleen aan het management toewijzen, daar hebben de mensen zelf ook aan bijgedragen. Bij bepaalde afdelingen van de business gaan ze er steeds meer toe over, van alles profit centers te maken. Je kan ook van de koffiejuffrouw een profitcenter maken, maar het is de vraag of je daarmee je doel realiseert.

*De decentralisatietendens met haar 'resultaatgerichte' aansturing zorgt ervoor, dat de betrokkenheid bij het algemeen belang of het niet-afdelingsbelang gering is. 'Ieder voor zich' is steeds meer de leuze. Werknemers zijn vooral economisch gemotiveerd om zich in te spannen voor deze bank. Begin 1997 zijn voor het eerst bescheiden maatregelen waar te nemen richting een meer mensgerichte managementstijl.*

*Dit is allereerst waar te nemen aan de structurele positionering van human resource management. Personeelszaken, de IT Organisatie en nog een ander bedrijfsonderdeel zijn in begin 1997 samengevoegd tot een divisie Onze Hulpbronnen (OHB). Dit werd algemeen geïnterpreteerd als een opwaardering van het belang van resource management en een demotie van de IT Organisatie.*

*Aan het hoofd van de divisie OHB werd Koendert Bos aangesteld. Hij zorgde er op zijn beurt voor dat in verschillende management teams van andere divisies personeelszaken een directe vertegenwoordiging kreeg. Ook werden (top-) lijnmanagers gestimuleerd zich direct te betrekken bij lijnmanagement aangelegenheden, en een resource management beleid voor de eigen divisie te ontwikkelen.*

*In het najaar van 1997 werd het nieuwe Succes Bank HRM beleid aangekondigd. Ten opzicht van voorgaande edities onderscheidt dit beleid zich onder meer met een expliciete stellingname dat de bank graag the 'employer of choice' wil zijn. Dit houdt in dat werknemers niet alleen om het geld, maar ook vanwege de organisatie zelf moeten kiezen voor deze werkgever.*

Stem 4. Koendert Bos in Presentatie HRM beleid, n971110

Beleidsvoornemens zijn onder meer het aantrekken van de beste mensen, het bieden van uitdagend werk, het ontwikkelen van competenties en carrières en deze te managen 'met inachtneming van de eisen die voortkomen uit de carrièrefasen en 'the ages of man'', faciliteiten aan te bieden om werk en gezinsleven te combineren, te werken aan kennismanagement, de beloningsstructuur aan te passen en de HR functie te ontwikkelen.

*Een andere ontwikkeling die duidt op een toenemende aandacht voor de menselijke kant van het bankbedrijf is de formulering van de Corporate Values van de bank (integriteit,*

*teamwork, respect en professionaliteit). Voor alle medewerkers van de Succes Bank is een video gedraaid waarin deze kernwaarden door de bestuursvoorzitter Pascal Kempers uiteengezet werden. Met het formuleren van de kernwaarden wordt beoogd, nieuwe symbolen en middelen voor eenheid te creëren als tegenbeweging voor de bewegingen richting meer decentralisatie en diversiteit.*

*Ook de aandacht voor Kennismanagement past in deze aandacht voor de menselijke kant. Van een algemene 'beking' is bepaald geen sprake. De organisatie is nogal dubbelzinnig hierin: de aandacht voor klanten, personeel en de manier hoe met elkaar wordt samengewerkt lijkt vooral af en toe om 'kosmetische' redenen op te laaien, maar botst dan tegelijk met de dominante managementbenadering:*

Stem 4. Jasper Kauffeld-de Wilde, V970209

De neiging om kennis te delen daalt bijna tot nul, wanneer afdelingen resultaat verantwoordelijk worden. En zolang het individu het in zijn bonussen terugvindt, dat het meer lonend is kennis niet te delen, zal hij het niet doen.

Het aktiviteitsniveau bij IO is inmiddels bedroevend laag. Na de excommunicatie van Olivier rest me weinig meer dan met Ron de Vaan samen te schrijven aan het projectvoorstel. Dat valt niet mee. Ron geeft me steken onder water over m'n gebrek aan inzet, ik erger me dat hij aan het proberen is het verhaal verder te structureren en hij voegt allerhande technische snuffjes toe aan het rapport. 'Mijn' organisatorische aandachtspunten worden naar achteren geschoven. Als ik dit aan de orde stel, geeft hij geen milimeter toe. Zoals hij het wil moet het erin, anders moet ik maar gaan klagen bij Peters.

Misschien is het mijn eigen demotivatie, maar opeens hoor ik alleen maar geklaag om mij heen.

### **Stem 3. Bastiaan Vink wordt gemist, V970113**

Philip overweegt elders te gaan solliciteren. Met het vertrek van Bastiaan Vink is alle uitdaging in het werk verdwenen. Het nieuwe management houdt je niet op de hoogte van wat er speelt. Hoewel Beng van Gorp en Harry hem een perfecte werknemer vinden, krijgt hij toch nauwelijks mogelijkheden om interessante dingen te doen.

Ook Ron de Vaan, Paul Vrolijk, Aldo de Jong laten tot mijn verrassing merken dat ze het betreuren dat Bastiaan Vink verdwenen is. Alles verloopt tegenwoordig ordentelijk, maar nieuwe dingen en serieus met mensen een paar passen vooruit proberen te denken is niet meer mogelijk of gewenst. Dat lijkt wel het netto-effect van Operatie STORM: iedereen die in de oude organisatie onrust veroorzaakte of nadacht, is weg of overgeplaatst naar SSS. Daar mogen ze beleid maken en hebben ze geen macht meer.

### **Stem 3. LM als probleem, V970113**

Gesprek met Gijs Rothuizen, een LM die door Pieter Diepens als Kennismanagement-aanspreekpunt is benoemd. Hij was in de oude organisatie Lijnmanager, dat wil zeggen dat hij voor Operatie STORM drie groepsleiders onder zich had en beleidsmatig bezig was. Door de eliminatie van enkele echelons moet hij nu weer operationeel zijn. Gijs heeft 57 internen en 40 externen. Zijn baas, Pieter Diepens, heeft 9 lijnmanagers onder zich en delegeert veel. Dat kan hij niet doen, er is niemand om verder aan te delegeren. Hij voelt

zich gedegradeerd, gedemotiveerd en heeft het idee dat hij het niet aankan en dat de 'span of control' voor hem veel te groot is. Pieter Diepens heeft er weinig begrip voor. Tenslotte zijn er ook lijnmanagers als Rik van der Poel en Harry Pluijm die het wél aankunnen. "Nu zijn er ook '1e lijn-managers-trainingen', waarin je geleerd wordt dat je het gedachtengoed van Operatie STORM aan je ondergeschikten moet uitdragen", vertelt Gijs. "Maar hoe kan ik dat doen, als ik het maar nauwelijks snap?"

### **Stem 3. De situatie van Beng van Gorp, v970310**

Beng van Gorp schijnt in een impasse terecht gekomen te zijn. Beng is tegenwoordig hoofd van het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning (CKO) een weinig inspirerend clubje dat zich voornamelijk toelegt op het aanmelden en registreren van opleidingen.

De bibliotheek van het CKO dreigt te worden opgeheven door gebrek aan gebruik. Bart Willems, Beng's enige goede kracht, loopt meer rond bij SSS dan bij IO. Beng zit naar verluidt in een wanhopige positie. Hij is wel verantwoordelijk gesteld voor allerlei lijnmanagement zaken (o.a. een nieuw functiehuis, het leren op de werkplek, de herziening van de beloningssstructuur, het opkalefateren van het PKSS, het afstemmen van de opleidingsplannen op de jaarplannen), maar er gebeurt vervolgens niets. Men zegt dat Beng tegen zowel praktische als inhoudelijke problemen aanloopt. Probleem met Beng is, dat hij zich nauwelijks wil laten helpen: noch vanuit de staf, noch vanuit SSS, noch door de lijnmanagers, noch door mij. Hij is verantwoordelijk, het moet gaan zoals hij wil. En houdt zo eigenhandig ontwikkelingen tegen.

### ***Stem 2. Reflectie over de organisatie: Instrument 'Feedback'***

*Eén van de problemen waar Beng (en het management in het algemeen) mee schijnt te worstelen is de vraag, wat er gedaan moet worden met de uitkomst van de pilot van Feedback. Feedback is aangeschaft door de mensen die zich in het kader van Operatie STORM bezig hielden met Kundemanagement, en is het antwoord op de vraag hoe de kennis en kundes van de medewerkers verbeterd kunnen worden. Feedback is een '360° review' instrument, waarbij iemand aan zijn bazen, ondergeschikten en collega's moet vragen wat ze van zijn functioneren denken. Om het instrument uit te proberen, is als pilot-groep gekozen voor de lijnmanagers, omdat deze mensen het instrument zelf moeten gaan gebruiken voor hun medewerkers. In de proef werden de vaardigheden van de huidige lijnmanagers afgezet tegen een ideaal profiel van hoe een lijnmanager zou moeten zijn. Uitkomst was, dat een groot deel van de LM'ers niet voldoet. Maar wat dan? Je kan moeilijk de 20 man ontslaan en 20 nieuwe aannemen!*

Olivier blijkt inmiddels zijn inspanningen te intensiveren bij SSS. Bastiaan Vink en Hans Li hebben naar verluidt van Jasper Kauffeld-de Wilde, de baas van SSS, toestemming gekregen een Kennismanagementpilot op te gaan zetten. Bastiaan schijnt mij erook bij te willen hebben. Opgelucht grijp ik de kans aan om tijd te kunnen doorbrengen in een plezierige omgeving. SSS is nieuw en strategisch geïntereerd, dus wordt alom als een aantrekkelijke werkomgeving ingeschat.

Er volgen enkele bijeenkomsten om het Corporate Kennismanagement initiatief van de grond te krijgen. De eerste bijeenkomsten worden gekenmerkt door een vrolijke en samenzweerderige sfeer, waarbij ook de onderlinge verhoudingen vastgesteld worden. Hans Li, de formeel verantwoordelijke, heeft in de bijeenkomsten niets in te brengen, wordt

overschaduwd door Bastiaan en Olivier die dicteren wat er gaat gebeuren. Ook zijn er – steeds wisselend - andere mensen aanwezig.

De geformuleerde (kennis-)management filosofie is als volgt. Binnen organisaties wordt de toepassing van IT steeds dominanter. Dat resulteert in twee gelijktijdige ontwikkelingen: op sommige plaatsen neemt IT de rol van menselijk handelen over, op andere plaatsen wordt de kwaliteit van het menselijk handelen steeds dominanter. Dit laatste is het domein van Kennismanagement. De opdracht voor het Corporate Kennismanagement is formeel, het formuleren van de bankdefinitie en praktijk van Kennismanagement, en informeel, te komen tot coalitievorming rondom Kennismanagement. Hiertoe wordt de volgende aanpak voorgesteld. Er moeten contacten worden gelegd met allerlei mensen om ideeën uit te wisselen, mensen te helpen en behoeften in kaart te brengen. Dan is het de bedoeling deze mensen bijeen worden gebracht, en dat met deze mensen hetzelfde proces weer wordt doorlopen (namelijk aan hun vragen wie er bij dit initiatief aangesloten zou moeten worden, en die vervolgens gaan betrekken). Zo doende moet er een ‘kennismanagement’ olievlek door de bank trekken die uiteindelijk voldoende body krijgt om budget, zeggenschap en posities te krijgen. Naast dit ‘samenbrengen’ moet het kennismanagement-team vast gaan leggen hoe er over Kennismanagement her en der in de bank gedacht wordt en wil het ‘1<sup>e</sup> Lijns managers’ die zich in de goede richting bewegen gaan ondersteunen.

Langs deze lijnen wordt vervolgens te werk gegaan. Hans Li, Olivier en ik leggen her en der in de bank bezoeken af aan mensen die zich herkennen in het ‘Kennismanagement’ label. Zonder uitzondering zijn de gesprekken boeiend en interessant, terwijl de mensen die we bezoeken positief reageren op mensen die gratis advies, morele steun en contacten aanbieden. Ook andere ‘netwerkgenoten’ leggen contact met elkaar, en er begint het plezierige gevoel te ontstaan dat we aangesloten zijn bij een geheime, exclusieve beweging.

Olivier en Hans ontwikkelen hun ideeën verder. Omdat ze willen dat deze ‘kennismanagement-beweging’ een systematischer karakter krijgt, willen ze een ‘Kennismanagement-helpdesk’ opzetten. De idee is, dat het projectteam ‘best practices’, en in- en externe KM contacten verzamelt en deze in een algemeen toegankelijke database plaatst. De database moet in beheer worden genomen door iemand die de best practices up –to-date houdt en mensen kan verwijzen naar het ‘advies-team’ die weer nieuwe best practices kan genereren. Dit alles moet aangestuurd worden door een ‘stuurgroep’ van een hoger hiërarchisch niveau die de activiteiten kan beschermen tegen concurrerende initiatieven. Om deze kennismanagement-helpdesk handen en voeten te geven, worden er Lotus Notes databases ontwikkeld, en wordt er een consultant van het bedrijfje van Olivier ingehuurd om de helpdesk te bemannen. Ook word er gezocht naar de juiste organisatorische locatie om de helpdesk aan op te hangen.

De activiteiten beginnen steeds vaker tegen de grenzen van de impliciete of expliciete organisatieregels aan te lopen. Dat begint al bij het vrijmaken van tijd door geïnteresseerden. Hoewel Hans, Bastiaan en Olivier grotendeels hun eigen agenda’s kunnen bepalen, heeft Bart Willems, die bij het Skills Support Centrum voor Beng van Gorp werkt, grote moeite de noodzakelijke tijd vrij te maken. Als de tijdsbesteding van enige omvang wordt, moet Bart conform de regels van Beng uren gaan schrijven op een projectnummer. SSS heeft echter geen projectnummers ter beschikking zodat uiteindelijk Bart zijn

medewerking opzegt. Om dezelfde reden is het maken van de databases door ontwikkelaars bij IO een probleem. Gelukkig heeft Hans Li vanuit een ander project in zijn vorige functie nog recht op een X hoeveelheid ontwikkeltijd, zodat de benodigde databases 'onderhands' toch gemaakt kunnen worden.

Voor mijzelf geldt het probleem, dat ik gewaarschuwd word dat mijn 'acceptatie' bij IO in gevaar komt als ik significant veel voor Corporate KM ga werken. Alle tijd die ik niet aan het projectvoorstel besteed, kan door Ron de Vaan en Norbert Peters de aanleiding zijn mij wegens disloyaliteit uit IO te gooien, vrees ik. Om dit probleem te ondervangen bel ik Bernard van Berge Henegouwen op om hem expliciete toestemming voor bezigheden voor SSS te vragen. Zeer tegen zijn zin (hij kan moeilijk verbieden, binnen de bank contacten aan te houden terwijl het KM project bij IO nog niet van start gegaan is) geeft hij toestemming om een minimale hoeveelheid tijd bij SSS door te brengen. Bij het Corporate KM team ontstaat ergernis dat ik niet expliciet voor dit KM initiatief kies maar twee ijsers in het vuur hou, zodat ik uiteindelijk nog wel formeel of terloops ingelicht word, maar niet meer overal bij betrokken word.

De grootste problemen voor het Corporate KM project ontstaan door hun thuisbasis. Hoewel Jasper Kauffeld-de Wilde de formele toestemming voor het KM project gegeven heeft twijfelt hij eraan of het een goed idee is. Dit wordt gesterkt door het feit dat de betrokkenen bij het Corporate KM het niet goed kunnen vinden met anderen van SSS. De andere leden van SSS zijn echte Succes Bankers, die onderling een corporale no-nonsense-sfeer ophouden, wat nogal haaks staat op de idealistische, rumoerige en theoretische manier van doen van de Corporate KM genoten. "KM is als het weer", wordt geginnegapt, "iedereen praat erover, maar niemand kan er iets aan doen". Er is dus wederzijdse ergernis die steeds openlijker in vijandigheid overgaat. Robin Beere, die verantwoordelijk is voor de oprichting van SKG's, heeft vanuit dat perspectief interesse in Kennismanagement, maar samenwerkingspogingen zijn vanwege 'incompatability des humeurs' afgeketst. Wel onderneemt Robin regelmatig pogingen KM te doen door activiteiten voor te stellen, notities te schrijven en gesprekken te voeren. Liesje, de helpdeskbeheerder van Martijn, krijgt een voorlopige werkplek bij SSS, maar wordt door de rest van de afdeling genegeerd en door Olivier en Hans grotendeels vergeten. Bastiaan Vink, die het Corporate KM initiatief actief zou gaan coachen, is steeds minder te vinden binnen de bank en laat zich ook bij het Corporate KM team nauwelijks meer zien. Jasper twijfelt.

Stem 4. Jasper Kauffeld-de Wilde, Directeur SSS, V970209

Ik was alleen voor grof geld bereid me met dit gekkenhuis bezig te houden. Men heeft me verteld, dat de legacy systemen van de bank lijken op een boerenhutje waar anderen een pakhuis overheen gebouwd hebben, weer anderen allerlei trappen aangelegd hebben en dat er horizontaal opeens een lift tussendoor loopt. Wat we met die legacy systemen aanmoeten weet ik niet. Als het kan zullen we ze outsourcen. Ik vind dat we nieuwe systemen (zoals in het project Wereldwijde Dienstverlening) separaat moeten ontwikkelen. Desnoods volledig door externen, zodat we met de nieuwste technologie en binnen een redelijke tijd kunnen werken. Daarna transformeren we de hele oude zooi naar het nieuwe. Dat kost wel goud, maar anders gebeurt het gewoon niet. Wel moeten

we voldoende know how in huis houden om het aan te sturen. De rol van IT blijft zeer groot. Wel is het een probleem dat de automatiseerders het bankvak onvoldoende beheersen.

Die lui aan de Werkwerk zijn helemaal gek, doen niets anders dan elkaar de hele dag mailtjes sturen. Om vier uur zie je ze naar buiten lopen in ganzenpas. In het MT heersen enorme spanningsvelden. Ik zeg meestal niet zo veel, maar als ik iets echt belachelijk vind vertel ik het ze. Dan reageren ze allemaal bang, of boos. Ik heb de vergaderingen van 14.00 uur naar 16.00 uur verschoven, want ik weet zeker dat ze rond 18.00 toch naar huis willen en dan duren die vergaderingen tenminste niet zo idioot lang. Bernard van Berge Henegouwen lijkt me de meest rationele van het stel, Teun Jansen is de enige goede SPM die hij heeft. Hij heeft een enorm tekort aan goede mensen. Bij het gesprek over KM dat we laatst gehad hebben, hield hij zich op de vlakte. Ik weet niet zo goed wat hij nu vindt. Niels Vroonhoven-Soentjes lijkt me wel een flexibele denker. Maar net als ik heeft hij geen zin om z'n ideeën ook ten uitvoer te brengen.

We moeten natuurlijk onze toegevoegde waarde bewijzen. Robin Beere is een vraagteken. Die heeft z'n draai nog niet gevonden. Bastiaan Vink heeft wel door dat hij niet te veel onzin moet verkopen en met dingen moet komen waar de bank wat aan heeft. Voor je het weet zit je met hem op de maan. Hij heeft het idee dat als we maar guldens laten regenen in instanties in de buitenwereld dat de benefits voor de bank vanzelf komen. Ook die Olivier Donders moet niet meer te veel bij me proberen. Ik heb gevraagd, wat z'n toegevoegde waarde was, want dat was me onduidelijk. "Mensen helpen, hun situatie te verbeteren", had hij toen gezegd. Maar voorlopig teken ik z'n contract nog wel...

Er wordt steeds gesproken over Kennismanagement, maar de commerciële meerwaarde ervan is beperkt. In de toekomst zullen de diensten van de Succes Bank richting particulareren meer uitsluitend elektronisch zijn. Een enkel oud oma'tje zal nog persoonlijk geholpen willen worden omdat ze het zo gezellig vindt koffie te drinken met haar Accountmanager, maar voor de rest zal iedereen de goedkoopste dienstverlening kiezen. Dat betekent dat we moeten concurreren op kosten. Ik weet geen exacte cijfers, maar blindelings kan ik je zeggen dat we meer geld uitgeven dan strikt noodzakelijk is. Dat is anders richting het MKB (Midden en Kleinbedrijf). Als bank kunnen we aanzienlijke meerwaarde bieden, wanneer we (beter dan onze concurrenten) in staat zullen zijn onze globale kennis in de vorm van adviezen aan onze klanten aan te bieden. Daar zit dus de directe commerciële meerwaarde van kennismanagement.

Ik weet niet of die jongens van Bastiaan Vink op dit moment op het goede spoor zitten. Hans Li of liever die Olivier Donders, wil de kennismanagementhelpdesk positioneren bij de centrale bibliotheek. Maar waarom? Die jongens worden binnen de bank niet voor

vol aangezien. Ze moeten added value leveren. In de tijd dat ik bij Corporate Finance zat werkten we met de bibliotheek van de Londense dochtermaatschappij. Die jongens zorgden ervoor dat je van zo'n stapel relevante informatie je een klein stapeltje overhield. Hier in Nederland hebben ze bij Corporate Finance een elektronische informatieverancier gezocht, dan hoefden ze tenminste niet via de bibliotheek. Die baas van de bibliotheek daar is bezig met een struggle for survival. Binnen no time is hij out, dan neemt niemand een KM helpdesk die daar zit serieus. Wanneer ze niets te melden hebben in die helpdesk dan worden ze so-wie-so niet voor vol aangezien. Volgens mij zitten ze ook op het verkeerde spoor, en moeten ze minimaal per directoraat een of andere helpdesk hebben. In Universal Knowledge geloof ik niet. De strategische waarde van KM wordt pas over een jaar of 5 operationeel. Tot die tijd mogen ze zich er best wat mij betreft binnenkamers mee bezig houden, maar naar buiten toe moeten ze concrete activiteiten ontplooiën.

### **Stem 2. Reflectie over de organisatie. Corporate KM**

*Ik heb een toenemende onvrede met het Corporate KM initiatief. Wat me aanspreekt is de energie-vrijmakende manier van organiseren waarbij mentale en formele barrières omzeild worden en het streven naar een sociaal samenspel tussen meerdere partijen rekening houdend met de verschillende belangen en manieren van doen. Als KM activist geredeneerd, zie ik de volgende problemen. Mijn eerste bezwaar is dat het initiatief geen inhoudelijke richting heeft. Er is een lijst opgesteld met kennismanagement-initiatieven, maar als je deze inventarisatie onderzoekt op de 'gemeenschappelijke Kennismanagement noemer' (het streven was immers, te komen tot een operationele Kennismanagement-definitie) dan krijg je dat niet voor elkaar. De indruk ontstaat, dat de lijst een vrij willekeurige opsomming van contacten van Hans Li is, dus wat is het dan, dat er precies wordt nagestreefd? Mijn tweede bezwaar is hieraan verwant, nl. dat 'de ondersteuning van lokale initiatieven' na de eerste paar gesprekken gewoon consultancy wordt, waarin Olivier de grote trekker is. Ook niets mis mee, maar wat is dan het Kennismanagement-gehalte daaraan? Wat ik mis, zijn pogingen om iets structureels in de organisatie te verankeren, om het KM gebeuren zeg maar onafhankelijk van de inzet van de personen Hans/Olivier te maken. Het is natuurlijk niet uitgesloten dat structurele elementen en operationele activiteiten de uitkomst van het coalitie-vormingsproces zijn, maar op dit moment wordt dat in het midden gelaten. Ik betwijfel of het er ooit van zal komen. Er zijn geen 'structuurmakers' in de organisatie bij KM activiteiten betrokken en de sfeer van het Corporate KM is er vooral één van een 'tegenbeweging'. Ooit zal Kennismanagement geadopteerd en uitgedragen moeten worden door bankmensen, niet alleen door consultants en externen, om KM te verankeren in de organisatie. Ik pleit bij Corporate KM voor samenwerking, met IO, dat door diverse personen als de KM mainstream gezien wordt. Maar het probleem is duidelijk, volgens een 'netwerkgenoot': "Ik wil best met hen samenwerken, maar als ik met ze onder een loden deken moet gaan liggen vind ik het toch wat muf worden". Ook via Robin Beere en zijn 'SKG' verantwoordelijkheid zie ik mogelijkheden, maar dat is zelfs niet bespreekbaar.*

**Stem 2. Innovatie, organiseren en de 'innovatiehaven' IT Strategie**

*Hoe innoveert een organisatie? Hoe verloopt het proces dat er uiteindelijk toe zal leiden, dat de organisatie anders gaat werken en/of nieuwe producten of diensten op de markt zet? In zijn meest elementaire vorm begint dit proces mijns inziens met visie-ontwikkeling. Iemand heeft een idee over wat de organisatie anders kan gaan doen. Voor dat idee probeert hij of zij medestanders te verwerven. Wanneer dat in voldoende mate gelukt is, wordt het idee op een of andere manier in de praktijk gebracht.*

*Alleen zelfstandige ondernemers doorlopen dit gehele proces in hun eentje: in alle grotere organisatieverbanden zit er ergens een moment waarin het idee van de ene persoon ontwikkeld moet worden en tot uitvoering gebracht door een ander. Het idee moet georganiseerd worden, er moet organisatie komen rondom het idee. Zo beschouwd is er weinig verschil tussen organiserenprocessen en innoveerprocessen in een organisatie.*

*In een grote organisatie zijn organiserenprocessen ingewikkelder dan het organiserenproces zonder de context van zo'n organisatie zou hoeven zijn. Dat komt, omdat in een grote en oude organisatie een sterke status-quo bestaat, een gedeelde mentale constructie van werkafspraken, gemeenschappelijke taal en omgangsvormen waaraan overtuigingen over hoe de wereld is en hoe zij zou moeten zijn ten grondslag ligt. Innovatie en status quo zijn natuurlijke vijanden van elkaar. Een vaste status-quo zorgt ervoor dat organiserenprocessen efficiënt en betrouwbaar verlopen. Het ter discussie stellen van de status-quo veroorzaakt verwarring, tijdrovende discussie en een lagere performance. Het is daarom verstandig een status-quo alleen te wijzigen als er gegronde redenen zijn om deze ter discussie te stellen. Anderzijds, de aanwezigheid van een status quo is een natuurlijke vijand voor de ontwikkeling van nieuwe ideeën. Nieuwe ideeën ontstaan bij de gratie van verrassing, onduidelijkheid, impuls, herdefiniëringen en tegenstrijdige eisen, dus alles wat de status quo probeert uit te bannen.*

*Volgens mij is in het spanningsveld tussen innovatief denken en werken en het op beheersing gerichte denken en werken de kern van het managen van innovatie te vinden. Moet je organiseren met 'slack' zodat mensen overal in de organisatie tijd en ruimte houden om na te denken? Moet je stafafdelingen in het leven roepen die plannen ontwikkelen die de lijnorganisatie moet uitvoeren? Moet je als grote organisatie allianties sluiten met kleine ondernemingen die beter in staat zijn het innovatieve voortouw te nemen, en ze absorberen zodra er een innovatief product ontwikkeld is? Moet je een innovatief project definiëren waarin de innovatiebehoefte van de organisatie bijeen kunnen komen? Of moet je in de organisatie innovatiehavens creëren, organisatieonderdelen die een organische vorm aan (mogen) nemen?*

**Stem 3. Lunch met Bastiaan Vink, V970227**

We gaan lunchen met half SSS. Ik kom tegenover Bastiaan Vink te zitten. Olivier had het al verteld: er heeft zich een soort ommezwaai in Bastiaan voltrokken. De afgelopen periode heeft hij zich bezonnen op zichzelf, vertelt hij. Hij toont zich rustig, vriendelijk, en eerlijk en heeft weer een helder perspectief op de wereld en zichzelf. Ook kunnen we weer op normale wijze communiceren.



"Waar het mij om gaat", vertelt hij, "is kennis opdoen. Op een gegeven moment gaat het kennisvergaren bij mij over in ambitie om daar ook iets mee te gaan doen. Het uitoefenen van ambitie staat bij mij verdere kennisvergaring in de weg. Dat wil ik niet meer".

Bastiaan vertelt van zijn mislukte pogingen, om zijn relaties met mensen binnen IO weer goed te krijgen. Omdat dat niet lukt, wil hij er wegblijven en zich concentreren op andere divisies van de bank.

Jasper Kauffeld-de Wilde heeft gesprekken gevoerd met de door het reorganisatieteam aan SSS toegewezen medewerkers. Niet iedereen is door zijn toets gekomen. Ook Simon Moerenhout, de vroegere baas van Bastiaan en voormalig opdrachtgever van het Kennisinfrastuctuurproject, is afgewezen met een 'niets meer mee te beginnen'. Met de groep afgewezenen weet de organisatie niet goed raad. Ze worden dus niet formeel ingelicht, worden ook niet toegewezen aan een andere afdeling maar blijven gewoon alleen op hun kamer terwijl ze nergens meer bij betrokken worden. Simon houdt de patstelling ('Jullie vertellen wat ik moet doen' versus 'Je moet zelf je eigen werk maar creëren') het langste vol, en zit zo'n 4 maanden tussen wal en schip.

### **Stem 3. Uitgerangeerde stafmedewerkers, V970409**

"Weet je nog dat er ooit mensen waren die zich bezig hielden met lerende organisatie-ideeën?" vraagt Harry als ik over Simon vertel. "Dat waren mensen die tot de zelfde categorie mensen behoorden: afgeschreven stafleden. In de tijd dat ik invoeringscoördinator van OSO was, wilden ze dat ik bij hen op de kamer ging zitten. Dat heb ik geweigerd. Niemand zou me meer serieus genomen hebben".

Alle goede mensen vanuit IO gaan praten bij SSS, een enkeling maakt zelfs de overstap. Dan besluit het IO management in te grijpen:

### **Stem 3. Gestruikeld voor de finish, V970225**

Philip Koster is met Jasper Kauffeld-de Wilde gaan praten, want hij wil naar SSS. Helaas, Bernard van Berge Henegouwen en Norbert Peters hebben het hem verboden. "We hebben je hier nodig", zeggen ze tegen Philip. Maar hij blijft in salarisschaal 9 (terwijl Ron de Vaan in 11 zit!), al zijn voorstellen worden getorpedeerd en elke externe afspraak die hij maakt moet door Bernard persoonlijk gesanctioneerd worden. Philip is ontgoocheld, velen voelen met hem mee. Bastiaan zegt: "Arme Philip. Gestruikeld vlak voor de finish!"

Ik begin pessimistisch te worden over het verloop van het 'IO-KM'. Er is nog steeds niets officieel van start gegaan. Alle energie lijkt uit de organisatie weggeslagen te zijn door het nieuwe management, terwijl voor het van de grond krijgen van Kennismanagement juist het opwekken en bundelen van energie zo'n belangrijke factor is. Iedereen verbergt zich achter de formele structuren, niemand hier ziet KM zitten. Zal ik er maar mee ophouden? Ik spreek met Teun Jansen en krijg plotseling weer wat nieuwe hoop:

### **Stem 3. Teun Jansen, V970209**

Ik loop binnen bij Teun Jansen. In mijn perceptie is hij degene die me een adequaat beeld kan geven over de intenties die er achter de schermen bestaan ten aanzien van mijn projectvoorstel.

"Waarom hoor ik jouw naam de hele tijd, als er over KM gesproken wordt?" vraag ik hem op de man af. Hij weert het af met een "Ik ben geïnteresseerd in alle projecten, bovendien heb

ik het projectvoorstel gelezen". Verder heeft hij geen formeel belang bij dit project. "Blijft dat ook zo?" "Ja, het is de verantwoordelijkheid van Norbert Peters". Punt. "Ik maak me zorgen over het welslagen hiervan als de projectbemanning niet structureel verbeterd wordt", zeg ik. Ik vertel dat het huidige voorstel wel heel theoretisch gebleven is (geen gedragen keuze voor enkele te adresseren problemen of kennisdomeinen, geen technische uitwerking van de kennisinfrastructuur). Teun bestrijdt deze kritiek. Hij vertelt dat het niet erg is dat de infrastructurele consequenties en de content van de infrastructuur niet voor het projectvoorstel uitgezocht hoeven zijn. De kritiek van Bernard richtte zich juist op het zweverige karakter van het voorstel, terwijl een en ander gestructureerd aangepakt moet worden.

De communicatiemail van Ron, Olivier en mij van begin december (die verstuurd was tegen de wil van Norbert Peters) komt ter sprake. Kennismanagement is goed communiceren, vertel ik, en de reacties op de communicatiemail belooft daarom niet veel goeds. Het is logisch dat we geen commentaar hebben gekregen op onze mail, want "dat is niet de manier waarop wij hier communiceren". Zegt hij afgemeten.

Over de toekomstige bezetting van dit project heeft hij goed nieuws. We hebben één van onze zwaarste projectleiders vrijgemaakt, die dit project gaat uitvoeren. Ik mag duidelijk niet vragen, wie dat is. En welke prioriteit gaat dit project krijgen? vraag ik. Hij zegt: "Kennismanagement is een project dat een hoge prioriteit krijgt. Samen met het intranetproject en nog een andere is het onze top-drie van projecten".

Ze willen dus kennelijk wél. Misschien moet ik deze fase zien als het investeren in de formele acceptatie, zodat we hierna vrijelijk met Kennismanagement in de weer kunnen. Ik neem het zekere voor het onzekere en zet me er samen met Ron de Vaan aan, het projectvoorstel af te ronden.

Het uiteindelijke voorstel is een lijvig en bureaucratisch document. De oorspronkelijke ideeën zijn er met moeite en mondjesmaat in terug te vinden. De aandacht gaat vooral uit naar becijfering en structurering, de stijl wordt gedomineerd door retoriek. Daar doorheen kijkend wordt voorgesteld, twee fasen te onderkennen en het budget in eerste instantie voor de eerste fase toe te wijzen. Voor de eerste fase wordt ondermeer voorgesteld, 'Lampje' in te voeren. Dit moet gebeuren door een vijftal proef-kennisdomeinen te starten. Voor het project worden 4,6 mensjaren begroot terwijl er rekening wordt gehouden met een vervolgproject van 3 – 5 mensjaar groot en een jaarlijkse beheerlast van 2,1 mensjaar.

### **Stem 3. "Ik heb alles begrepen, maar nu?" V970314**

Tijdens het schrijven van het projectvoorstel had ik al demonisch gedacht dat er nog veel denkdraadjes overbleven. "Mooi", dacht ik toen, "dan ontkomen ze er niet aan ook mee te gaan denken". Dat begint het management hier ook op te vallen. Iemand vertelde me dat Teun Jansen na het lezen van het projectvoorstel gezegd heeft: "Ik heb alles gelezen, en ik denk dat ik het begrijp. Maar nu weet ik nog steeds niet wat we moeten dóen!"

### **Stem 3. De sfeer bij IO, V970225**

Tegen Paul Vrolijk klaag ik over de 'need-to-know' houding, je hoort hier werkelijk helemaal niets. Paul bevestigt het, hij suggereert dat iedereen al weet wie de toekomstige PL van Kennismanagement is, maar dat dit mij niet verteld wordt! Norbert Peters loopt langs, ik vraag niet direct hoe het er mee zit. Paul zegt: "Kóm op! Je moet niet je charme verliezen".

De nieuwe PL blijkt Sjoerd Jacobs te zijn, die ik nog ken vanuit zijn vorige leven als PMOSO'er. Sjoerd was toen verantwoordelijk voor het project Logistiek, waarbij vanuit het logistieke gedachtengoed verbeterde afstemming tussen de systeemontwikkelingsfasen nagestreefd wordt, waarbij er naar verluidt net als bij OSO vanuit een scherpe technology push geopereerd is. Logistiek is onlangs stopgezet, onder invloed van de nieuwe tijdgeest rond Operatie STORM. Sjoerd werd ten tijde van OSO als 'kroonprins' van Bastiaan Vink gezien en ik herken in Sjoerd de stijl van het grossieren in onorthodoxe ideeën. Sjoerd vertelt me dat hij van me verwacht dat ik me koest hou, dat hij de organisatie in trekt en dat ik inhoudelijke ondersteuning bied. "Ik ben al aan het werk, hoor" roept hij, "ik ben overal aan het roepen dat dit project niets wordt. Dat is de beste manier hier om aandacht te trekken". Hij gaat ervoor, de infrastructuur snel en efficiënt uit te rollen, vertelt hij, pas daarna wil hij met Kennismanagement in de weer.

### **Stem 3. Bijeenkomst met Regel 't Snel, V970310**

Vergadering met Regel 't Snel, om de relaties weer wat aan te halen. De vraag was gesteld of ze konden aangeven waar Regel 't Snel ondersteuning voor dit project konden bieden. Tijdens de vergadering maakten ze geen beste beurt. Zo hoorden we, dat ze zelf overgegaan zijn op een internet-gebaseerde kennisbank. Norbert concludeert dat daarmee een belangrijke meerwaarde van de overeenkomst met Regel 't Snel wegvalt, namelijk de afspraak dat zij ook in de toekomst ondersteuning kunnen bieden omdat ze zelf ook van deze technologie gebruik maken. "Moeten we het niet heroverwegen?" vraagt hij. Regel 't Snel bevestigt het volmondig. Na een korte stilte sluit Norbert de discussie over dit onderwerp af!

Regel 't Snel somt op, waar zij ondersteuning bij kan bieden, namelijk bij de technische onderdelen. Voor dit project is de communicatie echter de belangrijkste kritieke succesfactor, zegt men tegen elkaar. En met enige opluchting wordt geconstateerd dat niemand aanwezig hiervoor verantwoordelijk is. Ene Timo Verhagen, die Project Manager Organisatie(PMO) van het project Kennismanagement gaat worden, wordt verantwoordelijk voor de 'implementatie'...!

Niet alleen met Regel 't Snel worden de relaties aangehaald, ook met mij wordt er gesproken over mijn contractuele relatie. Na afloop van een bespreking vragen Bernard van Berge Henegouwen en Norbert Peters aan mij, welke eisen de universiteit stelt. Ik vraag om het recht bij relevante vergaderingen aanwezig te mogen zijn en een vast contactpersoon om namens de organisatie met mij over mijn onderzoek te praten. Deze verzoeken worden formeel afgewezen. Wel wordt er een contract opgesteld op basis van mijn inzet in het verleden en het nog te starten project Kennismanagement, dat getekend gaat worden zodra de beslissing over het starten van een project Kennismanagement formeel door het BO genomen is. Ik ben zo ongelukkig met deze gang van zaken, dat ik mijn beklag ga doen bij Maarten van Boeckel. Maarten is een alom gerespecteerde heer die de functie Hoofd Lijnmanagement van IO bekleedt in afwachting van zijn (vervroegde) pensionering. Als ik de gang van zaken rondom mijn wankelende 'arbeidsrechtelijke situatie' vertel, ontsteekt hij in woede. De volgende dag is alles geregeld. Harry Pluijm zorgt voor de procedurele afwikkeling van het contract, Maarten wordt mijn (informele) inhoudelijk aanspreekpunt en Teun en Norbert hebben te horen gekregen "dat ze nu echt te ver gegaan zijn!" Maarten kan bij mij niet meer stuk!

### **Stem 3. Klagen tegen Harry, V970313**

Tegen Harry klaag ik over de situatie. Ik loop werkeloos rond, niemand wil meedenken, als ik zelfstandig iets doe ben ik een 'ongeleid projectiel', maar niemand doet wat. Wat moet ik

doen? Harry schetst de normale gang van zaken. De enige die nu aan het werk moet zijn is Sjoerd Jacobs. Is Norbert Peters de gedelegeerde opdrachtgever? Dan is hij de baas van Sjoerd. Sjoerd moet zeggen: ik heb iemand nodig die dit-en-dit doet, dan moet hij naar zijn lijnmanager Harry gaan, en dan pas is mijn inzet gewenst.

Ik probeer uit te leggen dat het op deze manier helemaal fout gaat! We moeten met een groep bij elkaar gaan zitten en de invoerings-strategie bespreken, keuzes maken, acties ondernemen. Sjoerd kan geen acties implementeren, want het huidige projectvoorstel staat nog grotendeels open qua doelstellingen en is nauw verweven met andere activiteiten waarmee rekening gehouden moet worden! Als we het op de 'normale' automatiseringsmanier aanpakken gaat het gewoon niet!

Harry is het met me eens: we hebben hier structuren die effectief handelen onmogelijk maken. Maar met mijn conclusie dat de formele organisatie de informele organisatie moet volgen, heeft hij moeite.

### **Stem 3. Jasper bij het koffiepunt, V970306**

Ik kom Jasper tegen bij het koffiepunt, en hij vraagt hoe het gaat met 'mij en Bernard'. Gedeprimeerd zeg ik, dat Bernard over het plan erg enthousiast is maar dat ikzelf 'out' ben. Hij deinst achteruit, begint links en rechts te praten en verlaat zo snel als hij kan de plek des onheils!! Hij laat me verbluft achter. Zo'n sterke reactie heb ik nog nooit gezien.

Ik besluit niet langer te gaan wachten op het management van IO maar zelf aan het werk te gaan. Ik ga alvast de volgende stap voor de invoering van KM uit te gaan werken, maar wil daarbij erop letten dit zó te doen dat ik niet in de problemen kom Mijn eerstvolgende notitie over verschillende soorten 'kennisc groepen' in de organisatie geef ik daarom onmiddellijk aan Norbert Peters ter bespreking. In de notitie kondig ik aan, ten behoeve van het KM project erover te gaan nadenken hoe we kennisdomeinen moeten definiëren, en hoe we een verstandige keuze voor pilot-kennisdomeinen kunnen gaan maken.

### **Stem 2. Kennismanagement: Typen kennisdomeinen**

*In de notitie maak ik een nadere detaillering van de kennismanagement-terminologie uit het projectvoorstel. Ik onderscheid drie verschillende soorten 'kennisdomeinen'. Eén, het 'studiecentrum': mensen die zich bezig houden met het ontwikkelen van een bepaald soort kennis zonder dat een concrete toepassing ervan in het zicht is. Twee, het kernteam: mensen die een bepaalde, al uitontwikkelde expertise hebben. De mensen in het kernteam worden als 'resources' door de projectleider ingezet in projecten. Drie, het kennisteam: mensen die werken op een expertiseveld die nog in ontwikkeling is zodat in dit kennisteam zowel het element 'opbouw van kennis' als 'gebruik van kennis' relevant is. Deze drie soorten kennisdomeinen komen mijns inziens voor in de organisatie, en vereisen in hun besturing elk een verschillende aanpak.*

### **Stem 3. "Het bedrijf gaat gewoon door", V970314**

Gesprek met Norbert Peters, na aanleiding van mijn notitie over de verschillende soorten kennisc groepen. Norbert heeft het nauwgezet gelezen en aan zijn vragen merk ik, dat hij het erg moeilijk vindt. Vooral het onderscheid tussen studiecentrum, kernteam en kennisteams vindt hij belangrijk. Ik weet dat hij daar gisteren met Harry ook discussies over gehad heeft en mij vraagt hij om rationele argumenten.

Norbert vertelt, dat hij bezig is met het opzetten van een kennisgroep Internet. "We kunnen met de internetontwikkelingen niet blijven wachten op de voortgang van dit project", zegt hij, "want het is belangrijk om een kennisinfrastructuur te hebben en de bijbehorende processen te ontwikkelen. Het bedrijf gaat echter gewoon door.

Ik vraag Norbert naar de verdeling van verantwoordelijkheden. Hij vertelt me dat ik eerst moet rapporteren aan Sjoerd, dat Sjoerd dan de taak in kleine stukjes zal breken, en dat mij dan pas om advies gevraagd zal worden. Dat lijkt me mosterd na de maaltijd, ik probeer uit te leggen dat er nog een heleboel denkwerk moet gebeuren en dat juist in dat traject mijn grootste toegevoegde waarde ligt. Dat ik een 'kennisleverancier' ben, maar dat ze daar alleen gebruik van kunnen maken als ze me dingen vragen. Dat een 'gewone' projectorganisatie niet werkzaam zal zijn voor een project als dit. En dat het daarom ook niet handig is, mij onder Sjoerd te positioneren. Norbert neemt het in overweging.

### **Stem 3. Norbert hoort het van meerdere kanten, V970314**

Ik kom Harry tegen, en we wisselen wat informatie uit. Hij heeft gisteren in een gesprek met Norbert Peters het voor elkaar gekregen dat er een studiecentrum Internet opgericht wordt, onder zijn CLM leiding. Studiecentrum, die kreet komt uit mijn notitie! "Het komt gewoon omdat Norbert het nu van meerdere kanten hoort", zegt Harry. "Ik heb trouwens ook tegen Norbert gezegd, dat ik vind dat hij de presentatie over KM moet houden, tenslotte is hij verantwoordelijk. Norbert vond dat eigenlijk ook wel, maar of hij dat ook gaat doen is natuurlijk maar de vraag. Norbert wilde trouwens ook alvast projectbemanning gaan regelen, maar ik heb gezegd dat dat niet kan op basis van dit voorstel: het is veel te algemeen!"

### **Stem 4. Harry Pluijm, V970314**

Irene is niet de enige die last heeft van de visieloosheid van Peters en de ex-SOO mentaliteit van Jacobs en De Vaan, ook Philip Koster bijvoorbeeld klaagt erover met zijn object oriëntatieproject. We hebben hier 3 kernproblemen: de SPM's hebben te veel affiniteit met het PMT schap, bemoeien zich direct met de projecten. Maarten van Boeckel neemt zijn rol als Lijnmanager voor PL's niet serieus (dat delegeert hij naar de SPM's toe). En de PL'en nemen lijnmanagement taken op zich, onder het mom van kernteams. Ik vind dat veel Lijnmanagers hun personele taak te weinig serieus nemen. Ze delegeren de beoordeling van medewerkers en de inzet in projecten naar management assistenten of projectleiders en kennen zo hun eigen groep niet. Zó kunnen ze dus niet voldoende de kennisontwikkeling van hun groep sturen, en dat is een belangrijke Lijnmanagement taak. Bij OONS win ik de discussie met Norbert Peters en Herman de Boer. Met Teun Jansen erbij, verlies ik de discussie. En m'n baas steunt mij niet. Hij durft niet, Maarten heeft in het Chef Lijnmanagers-overleg onvoldoende medestanders. Beng van Gorp en nog iemand in het CLM overleg zijn het met Maarten eens, maar samen vormen ze een minderheid. Ik wil zelf ook aan Kennismanagement doen. Ik wil de groepen databasespecialisten 1 en 2 samenvoegen, omdat dat werk erg veel overlap heeft. Zo kan ik aan taakverbreding doen. Ik ben natuurlijk inflexibel als ik niet tegen de meerderheid in durf te gaan. Wie ben ik, als de meerderheid kernteams wil, om dan te zeggen: dat wil ik niet. Ik durf niet tegen mijn baas in te gaan. Ik moet een notitie schrijven over kernteams, maar daar ben ik het niet mee eens. Daarom zit ik er al zo lang tegen aan te hikken. Irene heeft aangeboden, de notitie te schrijven. Maar

mijn naam moet er boven komen te staan. Om onnodige verstoringen door affiniteit met KM tegen te gaan.

**Stem 2. Methodische reflectie. Handelen**

*Nu ik besloten heb handelend op te treden, verken ik de komende tijd verschillende manieren van handelen om te kijken wat werkt en wat niet werkt. Ik probeer door het schrijven van notities en het voeren van gesprekken discussies te beïnvloeden, argumenten aan te dragen en ideeën te verspreiden; Ik probeer contacten te leggen en externe informatie te verzamelen; Ik probeer tot overeenstemming over uit te voeren activiteiten te komen en hierover operationele afspraken te maken. Ik begin andere mensen te vertellen wat ze moeten gaan doen; Ik probeer aan diverse mensen te vertellen wat er bij anderen leeft om zo meer wederzijds begrip te creëren. Ik probeer de ideeën van Kennismanagement uit te dragen en andere mensen zo ver te krijgen dat zij meedenken.*

**Stem 3. De suggestie van Maarten, V970328**

Met Maarten voer ik een inhoudelijke discussie. Maarten doet een suggestie voor een potentieel kennisdomein. De systemen die ontwikkeld worden, worden door de afdeling support beheerd. Voor de beheertaak is heel specialitische kennis nodig, en de organisatieoplossing hiervoor is, dat na afronding van een project een ontwikkelaar naar de supportorganisatie gaat. Dat levert veel politieke problemen op. Ontwikkelaars zijn wat snellere jongens. Goede krachten, en die willen zelf geen 'beheer' doen en hun bazen willen ze niet kwijt. Andersom, de beheerder die opeens moet gaan ontwikkelen, functioneert maar matig en is daarom nauwelijks welkom. Als kennismanagement het vastleggen van kennis in een systeem is (ik begin al te protesteren) kan deze kennis dan niet vastgelegd worden?

Ik vertel Maarten, dat ik weet hoe we het project Kennismanagement nu moeten gaan aanpakken en ik illustreer dat met allerlei tekeningen, verhalen en uitspraken. Ik zeg: "ik wil daar niet mee komen totdat Teun, Sjoerd, Norbert dat aan mij zelf vragen. Het moet uit hen zelf komen". Maarten is het met me eens. Hierin kan hij niet interveniëren. Hij waarschuwt: "wat je ook doet, zorg dat je niet het contact met Sjoerd, Ron en Norbert verliest, want dan gaan ze hun eigen weg bewandelen".

**Stem 3. Robin en Arthur Tromp, V970209**

Ik ben op de The City-laan, en ik loop bij Robin Beere binnen. Hij is nog immer verantwoordelijk voor Strategische Kennis Groepen, en gezien mijn interesse in kennisgroepen hebben we wat te bepraten, vind ik. Ondanks het feit dat de vorige afspraken om merkwaaardige redenen niet doorgegaan zijn. Arthur Tromp, de nieuwe concerndirecteur bij International, staat bij hem en kijkt geïnteresseerd als ik vraag hoe het nu met die SKG's zit. Ik krijg geen antwoord, maar de vraag is ook wel heel erg bot. Dus vraag ik maar, of hij in de stuurgroep van mijn project wil. "Wat een directe vraag. Ja, doe dat maar." zegt hij. Arthur loopt weg.

Meteen zegt Robin dringend, fluisterend: "Ten aanzien van kennismanagement is alles onduidelijk. Vroonhoven-Soentjes wil dat we KM vanuit SSS gaan doen. Maar op mijn notitie over SKG's heb ik geen enkele reactie gehad!" "Denk je dat het nuttig is om hierover nog een keer apart te praten?" vraag ik. "Ja. Je moet maar even gelijk een afspraak maken met de secretaresse. We moeten elkaar in ieder geval maar op de hoogte houden!"

Ik begin steeds meer verhalen over Robin op te vangen, het is iemand waarover vele meningen de ronde doen. Men zegt, dat hij tijdens Operatie STORM zó veel problemen

geschopt heeft, dat hij er toen uitgezet is. En dat dat de reden is waarom hij geen concerndirecteur geworden is zoals zijn veel meer oppassende vriend Bernard. En dat hij geprobeerd heeft SKG's te definiëren door aan alle concerndirecteuren een mailtje te sturen met een 'zeg maar welke ik op moet richten'. Zó organiseer je dat toch niet! wordt minachtend gezegd. Wat afwachtend ga ik naar het hernieuwde kennismakingsgesprek:

### **Stem 3. "Wie ben jij", V970227**

Donderdagochtend. The City-laan, Robin Beere. Ik zit er vanaf 9 uur, en het gesprek loopt uit tot de lunch. In tegenstelling tot het gesprek met Jasper Kauffeld-de Wilde laatst, wat een beleefd interviewkarakter had, was dit gesprek erop gericht, het bloed van de ander te bereiken. Wie ben jij? Wat denk je? Ben je te vertrouwen? Daar gaat het over! Robin is uiteraard meer succesvol hierin dan ik. Hij houdt nogal wat kaarten achter de hand, maar speelt het wel klaar mij uit m'n tent te lokken. Ik wordt boos, begin te foeteren, en dan zegt hij: "He, he, eindelijk eens wat emotie". Een gevaarlijk heerschap! Ikzelf ben op zoek naar sporen van idealisme: heeft hij nog doelen die liggen buiten het maximaliseren van zijn eigen invloed? Zo ja, heeft hij er dan iets voor over? Robin reageert cynisch. "Je gaat uit van de goede bedoelingen van mensen," zegt hij "geloof me, in deze organisatie kan je beter van het omgekeerde uitgaan".

Op korte termijn wil hij een pilot SKG opzetten op het gebied van Datamining, een onderwerp dat door de bank als strategisch gezien wordt en waarbij de expertise verspreid zit over Noord-America, Zuid America en Nederland. En of ik daarover mee wil helpen nadenken? Ja? Dan moet ik er maar een plan voor schrijven. "Volgens mij heb jij het idee, dat als jij je er niet tegenaan bemoeit, het anders niet goed gaat." zegt hij. "Dat heb ik ook".

Ter voorbereiding van het volgende gesprek schrijf ik een notitie over de manier waarop ik, als ik in zijn plaats zou zijn, de SKG's zou gaan opzetten. Wat ik vooral zou gaan doen, is een 'heidesessie' voor de definiëring van SKG's gaan organiseren. Daarmee creëer je draagvlak, bundel je kennis en heb je een hogere 'succeskans' bij het doorlopen van de beslissingskanalen. Ik blijf een goede toon aangeslagen te hebben, want Robin zet alle registers open:

### **Stem 3. Het probleem van de SKG's, V970320**

Robin heeft mijn notitie voor zich liggen, en komt meteen ter zake. Hij zegt: "Dit hebben we allemaal dus al gedaan".

Ik geloof hem niet, zeg: "OK, neem Internet/Electronic Commerce: waarom richt je daar geen SKG van op?" Robin: "Op diverse plaatsen zijn ze daar mee bezig. Het meeste in divisie Nederland, waar iemand de baas is die zegt: dit is mijn toko, wij willen niet samenwerken, internet doen wij al. Zijn baas zit (net als Robin en Vroonhoven-Soentjes) in het Bankbreed IT Overleg. Het BITO is een vanwege Operatie STORM ingestelde commissie die strategische, divisie-overschrijdende, IT beslissingen neemt. Zij staan bóven het managementteam van de IT Organisatie. In het BITO was gezegd: laten we een SKG internet oprichten. En de man van Nederland had iets gemompeld. Dus Robin, die de notulen maakt, had bij het aktiepuntenlijstje van het vergaderingsverslag opgenomen: "...richt een SKG internet op". Volgende BITO vertelt de man dat hij drie internetprojectjes opgestart heeft. BITO zegt OK, punt kan van de agenda af".

"Ze snappen dus helemaal niet waarom het gaat", zegt Robin verontwaardigd. Eerder had hij al een voorstel voor 8 SKG's gedaan en die voorgelegd aan het MT IT Organisatie. Die

besloot, dat het zo'n strategisch onderwerp was, dat het hun bevoegdheid overstijgt. Daarom moest het aan het BITO voorgelegd worden.

Het top-down bewandelen van de formele kanalen levert dus de nodige problemen op, maar ook bottom-up vindt hij weinig soulaas biedend. Robert-Jan, de management trainee die met Robin samenwerkt, heeft een definiëring van de SKG's geschreven, en ook een aanmeldingsprocedure opgesteld. Interessant detail daarbij is, dat er in de notitie gesuggereerd wordt dat ze 'overspoeld worden' door aanmeldingen, en dat SSS een pot geld zonder bodem klaar heeft staan voor een ieder die een SKG wil oprichten. Beide is 'natuurlijk' niet waar, hoor ik van Robin, maar als hij eenmaal geschikte kandidaten heeft ziet hij wel weer verder. Maar er zijn nog nauwelijks geschikte kandidaten komen bovendien. Hoe komt dat? Om te beginnen zijn kennisdomeinen met een strategische importantie (de door Robin geformuleerde voorwaarde om iets een SKG te noemen) op dit moment slechts mondjesmaat aanwezig. De domeinen waarvan hij kennis heeft, moeten ook een trekker hebben op SPM of PL niveau die 'iets durft' en moeten toenadering tot hem gezocht hebben. Op dit moment heeft hij alleen een Lotus Notes aanmelding die aan de minimale eisen voldoet. Daar begint hij de pilot maar mee, maar of Lotus Notes van 'strategisch belang' is, is natuurlijk de vraag.

Robin begint zich steeds meer op te winden. Er klinkt in door, dat hij verbijsterd is dat een fenomeen waarvan tijdens het reorganisatie gezamenlijk gezegd is dat ze het wilden, na een jaar van trekken en duwen nog steeds niet van de grond gekomen is. Dat er niet gewoon een aantal mensen bereid is, met hem hierin mee te werken. Dat, ondanks listige politieke manoeuvres. ("Salamie-taktiek? Sandwich benadering? Daar weet ik alles van, je hoeft mij daar niets over te vertellen!"). Dat, ondanks goede, constructieve plannen. Dat, ondanks zijn vele vriendjes op hoger en lager niveau en zijn zitting in ongeveer alle belangrijke organen.

Hij roept vertwijfeld: "Ik ben een idealist. Ik geloof er in dat SKG's een manier zijn om het kennisniveau van onze organisatie naar een hoger niveau te brengen. En dat ik politiek en cynisch ben is alleen een overlevingsstrategie daarin!" Deze organisatie brengt je ertoe die talenten te ontwikkelen die hier het meest noodzakelijk zijn, en dat zijn de politieke, concluderen we. "Want laten we wel wezen" vervolgt hij. "De situatie van de IT Organisatie is een probleem voor de hele bank. Arthur Tromp, van Buitenland, doet iets van 20% van alle IT activiteiten die internationaal gezien verricht worden: alle grote vestigingen verrichten hun IT activiteiten autonoom. De interne IT kennis over de dealingroom strekt zich in wezen niet verder uit dan het trekken van draadjes door de dealingroom en als we in alle drie de tijdszones een dealingroom hebben, dan valt het nut van de dealingroomtechnology weg. Het gros van onze werkzaamheden richt zich uitsluitend op Nederland, en ook dat doen we maar matig. In de strategie-alignment denkgroepen die ik organiseer, roep ik dat ook: moeten we ons niet gewoon gaan beperken tot Nederland, en onze internationale ambities laten varen?"

We praten over de definitie van de SKG's. De eisen daaraan zijn erg hoog, en ik suggereer keer op keer, dat hij de lat wel erg hoog legt om van 'bottom-up' groeperingen te verwachten dat ze daaraan kunnen voldoen. Ik streef ernaar hem te overtuigen van het nut, ook vanuit SSS, tussenstappen of niveau's aan te gaan bieden aan kennisgroepen richting een SKG, vanuit het 'laat duizend bloemen bloeien' ideaal. Robin is echter vastbesloten de eisen niet naar beneden te doen. Om te beginnen omdat Vroonhoven-Soentjes dat niet wil. Internationaal opererende SKG's wil Vroonhoven-Soentjes. En: "Als ze niet aan de eisen kunnen voldoen, dan moeten ze dat maar op hun knieën aan me komen vertellen, dan wil ik ze wel helpen". Bovendien, deze vorm van SKG's is gezamenlijk afgesproken. Als er over een jaar nog geen SKG's zijn, dan moet men zich wel gaan realiseren dat dit een



gezamenlijk probleem is, en niet het probleem van Robin alleen. Om die reden wil hij ook pertinent niet budget voor de oprichting van SKG's aanvragen, want dan wordt hij alleen verantwoordelijk voor de realisatie. Ik wrijf zout in de wonde door te suggereren dat deze houding hem de kop kan kosten: als er na verloop van tijd nog steeds geen SKG's zijn, dan wordt hij er op aangekeken. "Dat doen ze dan maar: dat kan me niets schelen!" roept hij. Ik maak een opmerking over zijn quirilantische manier van doen. "Dat is precies de reden waarom ik op deze positie gekomen ben. Ik heb altijd gelijk, en ik zeg ook wat ik vind. Men houdt daar hier niet van".

Een bijkomend probleem is, dat na Operatie STORM er geen functionele verantwoordelijkheden meer zijn. Zo is er niemand meer verantwoordelijk voor de infrastructuur van de bank. Vroonhoven-Soentjes heeft doelbewust, in antwoord op het 'gezeur' van zijn commerciële counterparts, alle budgetten en verantwoordelijkheden voor automatiseringsgerichte aktivitei-ten doen verwijderen. Alleen nog projecten vanuit directe opdracht van de business mogen immers nog voortgang vinden?

Robin hengelt naar mijn mening en bereidheid voor actie ten aanzien van kennismanagement. We moeten gewoon tot definiëring van begrippen, aandachtsgebieden e.d. overgaan. Dan stopt de discussie, en kunnen we tot actie overgaan. Hij zegt: "Er zijn mensen/organisatiedelen die zitten te wachten op directieven voor ze iets gaan doen. Waarom ze dan niet gewoon uitvaardigen? Baat het niet, schaadt het niet".

Ik zeg, dat ik vind dat Kennismanagement vanuit SSS ongeloofwaardig is: Hans, Bastiaan en hij volgen elk een eigen pad. Als hij daar serieus mee verder wil, dan moet hij met hen gaan samenwerken. Dit wijst hij af: Bastiaan rent alleen buiten de bank rond, en met Hans wil hij niet samenwerken. Als hij KM gaat doen, moet het zoals hij dat wil. Ik zeg dat hier zijn idealisme ten onder gaat door zijn persoonlijke ambitie en hiërarchische manier van doen. Aangevallen begint hij zijn stijl van leidinggeven te verdedigen: hij wil -in alle openheid- samenwerken met mensen waar hij iets mee kan, maar als alle argumenten uitgewisseld zijn, dan moet het op de manier zoals hij dat het beste vindt.

Later zeg ik dat ondanks al dat praten en gedoe, ik wel de eerste ben die een concreet project ten aanzien van KM en kennisgroepen op poten heeft. "Per 1 april beginnen? Dat gaat je nog tegenvallen", zegt hij cynisch. En als ik een grapje maak: "Ja, voor jou is het gewoon een interessant 'real life experiment', voor ons is het menens".

Ik ben verbijsterd over deze stand van zaken ten aanzien van Strategische Kennis Groepen. Even samenvatten: de top 200 van de organisatie herontwerpt de organisatie onder leiding van een consultancy organisatie. Een belangrijk element ervan, is de oprichting van Strategische Kennis Groepen, om het – al lang in de organisatie besproken - probleem van het onvoldoende in huis hebben van 'strategische' IT kunde te adresseren. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt in handen gelegd van iemand die nog geen jaar daarvoor in staat was de hele organisatie van de werkvloer tot de raad van bestuur te mobiliseren om een call center voor de bank op te zetten. Vervolgens gaat de hele organisatie in de weer om de nieuwe organisatie handen en voeten te geven en laten daarbij van hoog tot laag het onderwerp 'Strategische Kennis Groepen' links liggen. Hoe komt dat? Waarom laat iedereen het onderwerp SKG's links liggen? Wat kan Robin eraan doen? Wat zegt dat over de organisatie, en over Kennismanagement?

Robin's uitspraak, dat als er nu eenmaal mensen op regelgeving zitten te wachten, je ze maar gewoon moet uitvaardigen vind ik wel plausibel klinken. Mensen hebben mij vertelt

dat er her en der groepjes in de organisatie 'Interesse Groepjes' op willen richten maar daarbij vastlopen omdat er geen regelgeving over bestaat. Zou ik dat niet voor elkaar kunnen krijgen, dat vanuit SSS daarover regelgeving ontwikkeld wordt?

**Stem 3. Het notitie-plan, V970409**

Als Hans en mijn wegen uit elkaar moeten gaan, maar ik het gesprek niet af wil breken vraagt Hans of ik met hem meega naar de The City-laan om te lunchen. OK. Daar aangekomen maakt Hans praatjes, en ik loop ondertussen de kamer binnen van Robert-Jan, die samen met Robin de procedures voor de SKG's opgesteld heeft. Kort leg ik aan Robert-Jan uit waar ik mee bezig ben, en hij legt uit waar hij mee bezig is. En ik vertel, dat ik relaties zoek met hun pilot-SKG voor mijn KM project. Daar dieper op doorgaand, kom ik uit bij de vraag in hoeverre zij de oprichting van IG's ondersteunen, en ik geef aan dat ik vind dat daar een notitie over geschreven moet worden. "Dan doe je dat toch?" zegt hij. En ik leg uit, dat ik zo'n notitie namens iemand moet/wil schrijven, Robin dus. Ondertussen is Robin binnengekomen, probeert mijn aandacht te trekken, dat lukt niet, loopt weer weg en omdat ik hem nog hoor roep ik: "Robin, hier komen!" En hij komt, maar weigert serieus te worden totdat Robert-Jan zegt: luister toch eens naar haar! En ik maak mijn case, Robert-Jan en Robin twijfelen, ik zeg dat ik er een (rustige) afspraak over wil maken.

**Stem 3. Robin over de 1<sup>e</sup> Lijns managementtraining, v970320**

In het kader van Operatie STORM worden zogenaamde 1<sup>e</sup> Lijns managementtrainingen georganiseerd om het gedachtengoed van Operatie STORM in te prenten bij Lijnmanagers, Strategische Project Managers en Projectleiders. Robin organiseert een deel en heeft de opdracht verstrekt, dat groepjes zich als voorbereiding moeten beraden over welke SKG's ze nuttig achten.

De 1<sup>e</sup> Lijns managers zijn niet erg productief gebleken, vertelde Robin. De eerste groep had het laten afweten, enkelen hadden zich afgemeld en anderen hadden gezegd, dat omdat hun groepsgenoten er niet waren ze de opdracht niet konden vervullen. Dat durfden ze nota bene zo maar te zeggen waar hun baas bij was! Ook blijkt uit de antwoorden (o.a. over 'new technologies') dat men niet in staat is, beleidsmatig te denken. Kortom, er komt niets uit! Bij Robin veroorzaakte dit gebrek aan coöperatie een 'kill' reactie. Dit laat hij niet over zich heen gaan! Dus heeft hij de namen van de mensen die niet mee wilden werken aan Bernard doorgegeven voor disciplinaire maatregelen.

De 1<sup>e</sup> Lijns managementtrainingen zijn nog steeds bezig. Robin is van plan, om met de mensen die wel ideeën aanleveren een NWT-team SKG's te starten. Een NWT? "Het fenomeen NWT is een van de weinige positieve erfenissen van Regel 't Snel. Gisteravond had ik Bernard van Berge Henegouwen aan de telefoon en die zei dat ook. We hebben ze 14 miljoen betaald om onze organisatie door de war te schoppen, en met bijna geen resultaat, schijnt Bernard gezegd te hebben. Alleen de NWT's hebben iets bereikt. Om de Regel 't Snel-erfenis van ons af te schudden, spreek ik liever van 'Na Werkijd Teams', in plaats van 'Natural Work Teams'. Gewoon met een paar mensen gaan nadenken over wat we concreet moeten gaan doen.

**Stem 4. Harry Pluijm, V970320**

Het denken over 'new technologies' is de taak van de SPM's. De aanpak van Robin Beere is de aanleiding geweest voor nieuwe discussies over de taakafbakening tussen SSS en SPM's. New Technologies aan de orde stellen bij 1<sup>e</sup> Lijns managementtrainingen is niet de manier om over dit soort onderwerpen te communiceren.

**Stem 3. De 1<sup>e</sup> Lijns managementtraining, V970409**

Hans en ik gaan lunchen en Robin komt er met Wim, een van zijn trainees bijzitten. Ze hebben een air van 'kijk, we gaan toch met jullie praten'. Tijdens de lunch worden er verhalen uitgewisseld.

Slechts 13 jaar geleden heeft iemand uit de Raad van Bestuur nog ruzie moeten maken met de ondernemingsraad omdat hij het verkwistende idee had 200 PC's aan te schaffen. Jasper Kauffeld-de Wilde schijnt de ambitie opgevat te hebben Niels Vroonhoven-Soentjes weg te krijgen. Naar verluidt loopt Niels steeds meer wanhopig aansluiting zoekend, bij SSS rond. Tot 2 jaar geleden had de bank geen enkele back-up van haar gegevens in het betalingsverkeer, dat is verboden, dus de Nederlandse Bank moest daarom misleid worden. Ik hoor ook dat Wim en Robin deze middag een presentatie voor een 1<sup>e</sup> Lijns managementtraining moeten verzorgen.

De 1<sup>e</sup> Lijns managementtrainingen intrigeren me. Ik wil daar heen, een kijkje nemen. Maar zal Robin het goed vinden? En wat voor een gezelschap tref ik daar aan, kan dit wel? Ik waag het, ik vraag Robin of ik mee mag. "Waarom wil je dat?" vraagt hij. Maar vindt het, tot mijn verbazing, goed!

Dus scheur ik een half uurtje later met Wim en Robin (gedrieën in een vrijbuitige stemming) over zonnige snelwegen naar een afgelegen hotel waar de bijeenkomst blijkt te zijn. Twintig man (SPM's, lijnmanagers, projectleiders zo te zien) zetten zich in een U-vormige opstelling, ik herken een enkeling van interviews uit het verleden, extra stoel voor mij en Robin krijgt het woord. Hij introduceert Wim en mij (KM, Universiteit, club van Bernard) en steekt van wal. Tot mijn verbazing legt hij aan het gezelschap exact het zelfde verhaal voor als aan mij, tot op details als "Ik maak de agenda van het BITO, dat heeft z'n voordelen. Zo heb ik als aktiepunt opgevoerd: concern directeur Nederland richt een SKG Internet op toen daar discussie over geweest was. De volgende vergadering bleek, dat hij alleen drie projectjes Internet opgezet had, maar het BITO vond dat OK, punt afgevoerd van de agenda." En: "Vroonhoven-Soentjes was boos toen hij zag dat er twee sterretjes stonden in de Operatie STORM plannen rond SKG's bij Beng van Gorp en Pieter Diepens: "dat was niet afgesproken!" riep hij. "Zeker ook een opsteller met een geheime agenda" grapt iemand.

Robin houdt voornamelijk een monoloog, in het begin krijgt hij nog wat reacties maar naarmate hij meer over strategieonderwerpen gaat praten begint het publiek steeds verder weg te zakken: het wordt voor hun een ver van m'n bed show. Er wordt naar de activiteiten van SSS gevraagd, en genadeloos open classificeert hij de mensen om hem heen, waarbij zijn vriendjes neutraal bespreekt, zegt dat Bastiaan altijd weg is en Hans noemt hij niet.

Wat komt er uit het publiek? Weinig. Er wordt wat meegepraat over het probleem 'oprichting SKG' en er wordt gesproken over de applicatiearchitectuur. Daar heeft niemand in de bank verstand van, maar eigenlijk zou dat onze core competence moeten zijn, word gezegd.

Een enkele keer probeert Robin mij in het gesprek te betrekken, ("Dit fenomeen zie je ook bij KM, he Irene ... ?") maar ik neem niet het woord. Ook vertelt hij over z'n volgende plannen. Hij wil een aanvraag bij het BITO indienen met al zijn reeds geschreven notities en "een notitie van Irene over kennisgroepen, want zij heeft dat nodig voor haar doeleinden".

Dan is Robin klaar, en de facilitator van de bijeenkomst komt naar me toe en vraagt om m'n visitekaartje. Tom Vermeulen heet hij, en hij wil graag contact met me opnemen. Bij het

Opleidings centrum Succes Bank zijn ze ook bezig met KM. Terwijl we kaartjes uitwisselen, vertel ik dat ik ook in contact sta met Hans Li. "Dan is het goed", zegt hij. "Ik wilde je bij dat circuit betrekken."

### **Stem 3. Lunch, V970421**

Tijdens een lunch zie ik Frank van der Wel, en ik ga bij hem zitten. Er zitten enkele CLM-bobo's bij. Ik snijd het onderwerp '1<sup>e</sup> Lijns managementtrainingen' aan. Het blijkt goud waard te zijn, dat ik nonchalant kan laten vallen dat ik daar ook wel eens bij ben geweest. Opeens wordt er zonder restricties over gediscussieerd, als 'managers onder elkaar'. We praten over Robin Beere, en er wordt schande gesproken van zijn non-conformistische en demoraliserende gedrag. "Waarom wordt dat niet gestopt?" vraagt Frank. "Dat dit toegestaan wordt!" En als ik wijs op de waarde van het iemand als een nar datgene laten roepen wat niemand durft te zeggen wordt dat van de hand gewezen. "Dit is geen bewust beleid, dit wil men niet". Hoewel de discussie zich uitstrekt naar de waarde van de 36 urige werkweek en het nieuwe beloningssystemen die ook voor IT Organisatie naar verluidt in ontwikkeling is, malen de dreigend geuite woorden "men wil dit niet" na in m'n hoofd.

### **Stem 2. De communicatieparadox**

*De manier van communiceren waar ik mee te maken heb gehad tijdens het schrijven van het projectvoorstel, lijkt zeer gangbaar te zijn en een belangrijke oorzaak voor het falen van de SKG's te zijn. De achtergronden en aanpak van 'Operatie STORM' hebben zich grotendeels achter gesloten deuren voltrokken. Een jaar na dato worden de resultaten in de organisatie voorgelegd aan de operationele 1<sup>e</sup> Lijns managers. Deze projectleiders, lijnmanagers en SPM's zwijgen vooral, als ze met de 'voldongen feiten' van de reorganisatie geconfronteerd worden. Het is niet zo dat er geen problemen of meningen zijn. Vooral bij lijnmanagers hoor je bijvoorbeeld dat de nieuwe organisatiestructuur nauwelijks werkbaar is. Het concept SKG's, de organisatorische ophanging en de praktische invulling is nog niet uitgekristalliseerd. Ook de SKG's hebben te maken met een legitimatieprobleem (wie wil het nu eigenlijk?), een definiëringsprobleem (wat zijn eigenlijk strategische kennisgebieden?), een probleem met de ongeorganiseerdheid/onorganiseerbaarheid van de organisatie (aan welk besluitvormingsorgaan moeten de SKG's eigenlijk worden voorgelegd?), en 'cultuurproblemen' als té veeleisend en té hiërarchisch. Ondanks het gebrek aan draagvlak over de op te richten SKG's probeert Robin de SKG's via 'gesloten communicatie' (procedures opstellen, eisen formuleren en dan afwachten) van de grond te krijgen. Dat Robin snel het 'machtswapen' trekt en 'achter de schermen' communiceert, hoort bij deze lijn van communiceren;*

*Robin is a-typisch omdat hij zijn kritiek niet vóór zich houdt, wat hem omstreden maakt bij z'n collega's. Robin doorbreekt het 'gesloten front' van de managers en levert openlijk kritiek. Daarmee doorbreekt hij de 'communicatieregels'. Anderzijds is Robin kritiek wél het startpunt van veel veranderingen in de organisatie.*

*Er is dus een merkwaardige paradox. Om [SKG's, kennismanagement] van de grond te krijgen moet je de communicatieregels doorbreken. Als je communicatieregels doorbreekt, wordt je zo omstreden dat het niet mogelijk is dingen van de grond te krijgen.*

### **Stem 3. Gesprek Bernard van Berge Henegouwen, V970310**

Ik heb een gesprek aangevraagd met Bernard om te praten over mijn plannen voor de 'volgende stap' die we moeten gaan zetten, nl. kennisdomeinen kiezen. Bernard lijkt deze

keer opeens jaren jonger en toegankelijker dan de vorige keren (zou hij met Robin gesproken hebben?) Hij rent van te voren nog even naar de WC en bij wat introductiegrapjes blijkt dat hij bij dezelfde supermarkt als ik de boodschappen doet.

Het projectvoorstel KM komt binnenkort bij het BO. Het Budgetterings Overleg is op dit moment bezig, vertelt hij, om alle bestaande en toekomstige projecten aan de hand van rationele criteria op hun merites te beoordelen. Vooral die prop van bestaande projecten veroorzaakt een berg werk. Ook is de verhoudingswijze besteding van het budget van automatisering zelf, onderwerp van veel discussies geweest.

De rationaliteit van deze werkwijze maakt hem enthousiast: hij is voortdurend op zoek naar de juiste argumenten om beslissingen te nemen. Volgens mij heeft hij de overtuiging dat als alles maar zo evenwichtig mogelijk afgewogen wordt, de organisatie als geheel het effectiefst zal functioneren. Het gehalte 'humoristische understatementen' dat hij plaatst, neemt toe.

Ik heb een hele serie criteria en afwegingen klaar om te komen tot de meest gewenste keuze aan kennisgroepen en deze bespreek ik met hem. Ook heb ik een lijstje met alternatieve kennisdomeinen. Bernard vindt, dat we het ons in het project niet te makkelijk moeten maken, en ook enkele op voor hand 'moeilijke' domeinen moeten kiezen. Tussen neus en lippen door, legitimeert Bernard me om akties namens het project te ondernemen, met zinnetjes als 'ja, daar moet je maar eens mee afstemmen'. "Noem nou zelf ook eens wat alternatieven" zeg ik geïrriteerd als hij het bij voortduring met me eens is. "Kernsystemen!", schiet hem te binnen.

## ***Stem 2. Reflectie over de organisatie. Het budgetteringsproces***

*Het verloop van het budgetteringsproces is één van de belangrijkste aanleidingen voor Operatie STORM geweest. Divisies die een projectvoorstel wilden laten (doen) uitvoeren moesten voor het project budget aanvragen, een complex en langdurig proces waar in de praktijk soms 2 jaar mee gemoeid kon zijn. Zowel de lengte en de onoverzichtelijkheid van dit proces als de niet-commerciële criteria waarop projecten werden beoordeeld stonden ter discussie. Dit had tot gevolg dat iedereen 'op creatieve wijze' met budgetten en projecten is gaan omgaan, om toch de activiteiten uit te voeren waarvan zij vonden dat het belangrijk was. Budgetten waren op ondoorzichtige wijze over diverse managers verspreid en de besteding ervan werd slechts halfslachtig gecontroleerd. Een eenmaal gedefinieerd project kon eindeloos nieuwe budgetten aanvragen en veranderde soms ingrijpend van richting zonder structureel overleg. De wijze van besteding van budgetten werd niet geëvalueerd. Het budgetteringsproces zelf stond bekend als een 'jungle waar je alleen maar uit wilt'.*

*Regel 't Snel analyseerde dit proces, en ontdekte onder meer dat:*

- *er gescheiden budgetteringsprocessen waren voor IT en overige kosten waartussen onvoldoende coördinatie en afstemming plaatsvindt, en niet-geïntegreerde budgetten, tijdverlies en dubbel werk ontstaan zijn;*
- *de organisatie de facto geen prioriteiten stelt en dus te veel projecten tegelijkertijd probeert uit te voeren;*
- *de concernrichtlijnen en -instructies vaak te algemeen zijn om als leidraad te dienen voor prioritering en budgettering van IT projecten;*

- *het plannings- en budgetteringsproces zo'n lange doorlooptijd heeft, dat het een permanente activiteit geworden is.*

*Al met al werd deze situatie als geheel een belangrijke oorzaak gevonden voor het probleem dat informatietechnologie nog onvoldoende op strategische wijze werd ingezet.*

*Met de reorganisatie is er manmoedig geprobeerd een en ander te verbeteren. Er mogen alleen nog werkzaamheden uitgevoerd worden in projectverband, dat geldt dus ook voor beheerwerkzaamheden. Projecten mogen alleen nog uitgevoerd worden als er zowel een opdrachtgever als een budget voor is, (en dat standpunt was dus minder triviaal als het lijkt). Er is per commerciële divisie één budget en één budgetteringsproces ontworpen, onder aansturing van het Budgetterings Overleg (BO) waarin de relevante personen zitting hebben. Er is nagedacht over het juiste beoordelingsmodel. Elke concerndirecteur krijgt een vast budget voor correctief beheer, perfectief beheer en kleine projecten. Elke aanvraag boven de 2 mensjaar komt voor het BO en wordt nu beoordeeld volgens dezelfde criteria: 1. Is er een wettelijke verplichting? 2. Is er een commercieel belang? 3. Is er een infrastructureel belang? en 4. Wat levert het op? Ook zijn er allerhande stricte afspraken gemaakt, o.a. na het voortraject mogen specificaties niet meer wijzigen anders moet de projectleider terug naar het BO, en tijd en capaciteit worden nu toegewezen op basis van het functioneel ontwerp waar het projectsbureau standaardramingen voor moet gaan ontwikkelen. Deze maatregelen hebben ervoor gezorgd, dat de werkzaamheden onder strakkere beheersing zijn komen te staan, en er doelmatiger met de beschikbare capaciteit werd omgesprongen. Wat niet veranderde, was het structurele tekort aan capaciteit: het hebben van budget voor je project betekende niet dat je ook menskracht voor je project kon vinden. Niet alleen was de hoeveelheid (goede) internen beperkt, ook het inhuren van externen liep tegen een grens op, namelijk die van de huisvesting. De strakkere beheersing zorgde er voor dat de werkdruk sterk steeg en er voor kwaliteitsverbetering, experimenten of reflectie steeds moeilijker tijd gevonden werd. "Deze organisatie heeft geen tijd om efficient te werken" werd er geroepen.*

Door het gesprek met Bernard voel ik me gelegitimeerd te gaan praten bij kennisdomeinen die als pilot kunnen fungeren voor als het project van start gaat. Ik selecteer en kom uit bij de twee suggesties die Bernard zelf gedaan heeft, nl. bij Inkoop en bij Applicatie Architectuur Kernsystemen.

Ik spreek een aantal keren met de baas van de afdeling Inkoop om te proberen vast te stellen wat het gedeelde belang zou kunnen zijn van een deelproject Kennismanagement bij de afdeling Inkoop. Inkoop is als voormalige stafafdeling door eenzelfde ontwikkeling gegaan als ex-SOO dat gaat. Voorheen bepaalde Inkoop centraal wat er in de bank qua IT aangekocht werd. De bureaucratie van de afdeling en de sterke commerciële druk zorgden ervoor dat Inkoop massaal gepaseerd werd: iedereen schafte op eigen houtje pakketten, hardware e.d. aan en riep tegen Inkoop 'willen jullie even de betaling afhandelen, het mag van dit budget'. Dit had allerlei onvoordelige consequenties: leveranciers wisten vaak beter dan de eigen mensen wat op welke plaatsen in de bank werd gekocht, en verkochten soms op verschillende plekken hetzelfde pakket. Eén van de werkgroepen in het kader van Operatie STORM heeft zich speciaal op de afdeling Inkoop gericht. Er is een nieuwe visie ontwikkeld: de afdeling Inkoop moet zich gaan gedragen als een servicegerichte ondersteunende afdeling die inkoopexpertise en marktkennis aanbiedt. Daarnaast wordt voorgesteld voor de belangrijkste leveranciers zgn. 'Executives Involved' aan te stellen,

hoge managers die de contacten tussen de bank en de leveranciers moeten gaan coördineren, en werd voorgesteld leveranciersrelaties bankbreed te gaan registreren. Hoewel de plannen goed waren, had de uitvoer van de plannen te maken met de (inmiddels) bekende euvels: de afdeling Inkoop was onderbezet zodat er onvoldoende mankracht was om de plannen ten uitvoer te brengen; er was onvoldoende steun voor de plannen (hoewel er concrete kostenvoordelen behaald konden worden) en voor de te ontwikkelen systemen was zij een klant van de IT Organisatie die niet op commerciële urgentie aanspraak kon maken en daardoor gedeels genegeerd werd door de betreffende SPM.

Ik ben enthousiast over Inkoop als pilot, omdat met het vastleggen van informatie over leverancierscontacten zulke evidente, zelfs kwantificeerbare, voordelen te behalen zijn dat het een potentiële succescase kan zijn. Bovendien is Inkoop zelf enthousiast, en hoopt via het project Kennismanagement automatiseringscapaciteit en politieke belangstelling te krijgen wat een redelijk haalbare verwachting is.

Als het komt tot concrete plannenmaken komen de problemen. Inkoop eist concrete afspraken over wanneer welke deliverables geleverd kunnen worden. Ik betrek Norbert Peters, die mijn bemoeienissen bij Inkoop met argusogen gevolgd heeft, en hij grijpt in door tegen Inkoop te zeggen dat ze niet op de troepen vooruit moeten lopen en dat er géén toezeggingen gedaan kunnen worden. Beledigd verbreekt Inkoop daarop de contacten.

Ook mijn gesprekken bij de applicatie architectuur voor Kernsystemen hebben een vergelijkbaar verloop: er is interesse en er zijn concrete problemen op te lossen, maar ik ben niet bij machte de daad bij het woord te voegen en moet me dus terugtrekken. Ik verwijst naar de officiële start van het project KM, dat nu écht niet lang meer kan duren.

### **Stem 3. Laten we OOGI proberen, V970409**

Robin vertelt over z'n vorderingen (nee, zijn akties, maar zijn gebrek aan vordering) rond het SKG fenomeen.

Tegen zijn eerdere stellingname in, heeft hij toch een budget-aanvraag ingedient bij Vroonhoven-Soentjes. Vroonhoven-Soentjes heeft gereageerd door het aan Robin terug te sturen dat hij er niet over gaat. Maar wie dan wel? Het Bankbreed IT Overleg met alle DG's (voornamelijk 'business') waarschijnlijk ook niet! We discussiëren over het verbazingwekkende fenomeen dat geen enkel besluitvormings-orgaan een beslissing lijkt te durven nemen.

En: de enige pilot-SKG maakt terugtrekkende bewegingen. Degene die hieraan meegewerkt had bleek dat te doen in de hoop hierdoor capaciteitsuitbereiding te krijgen. Het tegendeel (meer werk) bleek waar, dus de animo is afgenomen. "Laten we een SKG Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface (OOGI) maar gaan proberen op te zetten", zegt Robin tegen mij.

's Middag's praat ik met Aldo de Jong over de op te zetten SKG Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface. Aldo is ook ex-PMOSO'er en een geliefd lunchpartner van me vanaf het eerste uur. Aldo, (50 jaar, klein van stuk, grijs en een tikje alternatief) is intelligent en heel aardig, dus lang zo gehaaid niet als gewenst is in deze organisatie. Ook kan hij zijn gedachten moeilijk scherp en snel onder woorden brengen, zodat hij discussies meestal verliest. Zijn 'kindje' is de interactiebibliotheek, die hij al ten tijde van het project OSO

ontwikkeld heeft. De onderliggende filosofie van de interactiebibliotheek is, dat de bank er naar toe moet dat de gebruikersinterface bij alle applicaties in de bank op analoge manieren in elkaar gezet worden. Als je dan als nieuwe gebruiker van een applicatie bijvoorbeeld van de functie 'exit' gebruik wilt maken, dan is het de bedoeling dat in alle applicaties je rechtsonderaan iets moet aanklikken (ipv. dat dat elke keer anders is). De interactiebibliotheek is gebruiksvriendelijk opgezet en Aldo had twee jonge en enthousiaste medewerkers toegewezen gekregen die programmeurs bij het gebruik van de interactiebibliotheek ondersteunen.

Helaas leidt de interactiebibliotheek onder dezelfde euvels als andere 'OSO' componenten. Omdat de interactiebibliotheek van de afdeling SOO afkomstig was, werd zij op voorhand al door ontwikkelafdelingen afgewezen. De bekendheid van de interactiebibliotheek was zeer beperkt, veel ontwikkelaars wisten niet van het bestaan van de interactiebibliotheek af. Aldo kreeg het niet voor elkaar dat er bijvoorbeeld op vergaderingen over de OOGI gepraat zou worden (het OOGI groepje maakte dus maar flyers en gingen die overal neerleggen). Met de reorganisatie kreeg Aldo hetzelfde probleem als Ron de Vaan en Philip Koster, nl. hij moest zijn verantwoordelijkheid voor het OOGI gebeuren overlaten aan een van de nieuwe SPM's, en ook in zijn geval werd dat Norbert Peters. Aldo werd vervolgens geacht aan andere projecten te gaan werken, terwijl Norbert Peters het OOGI gebeuren links liet liggen. Aldo, en het OOGI, zitten dus in een 'underdog' positie, kortom.

Aldo is een trouw voorstander van het Kennismanagement-idee ("het bundelen en distribueren van kennis is precies wat ik met mijn interactiebibliotheek probeer te bereiken") en ook zeer enthousiast over het fenomeen 'Strategische Kennis Groepen'. Maar hij twijfelt of het wel zin heeft, met Robin te gaan praten. Robin is zo onbenaderbaar! Ik leg uit dat Robin meestal onbenaderbaar is, maar in dit geval even niet, en omdat ik het zeg, wil Aldo het gaan proberen.

Later hoor ik dat hij met Robin gesproken heeft, en dat ze samen plannen over een op te richten SKG gemaakt hebben. In Aldo's vrije momenten schrijft hij vervolgens conform Robin' procedures plannen, en bezoekt hij mensen die bij de oprichting van de SKG betrokken moeten worden. In het najaar is de volgende bijeenkomst van het Bankbreed IT Overleg en dan zullen de plannen voorgelegd worden, hoor ik.

### **Stem 3. De beslissing van het BO, V970328**

's Middags loop ik semi-casual bij Bernard van Berge Henegouwen binnen. Want het Budgetterings Overleg (BO) is geweest, maar natuurlijk heeft niemand de moeite genomen daar iets over te zeggen. "En, hoe ging het?" vraag ik. Bernard antwoordt op z'n gemak en open. Er is besloten alleen fase 1 van het project te accorderen, tot december. Voor het vervolg moet een nieuwe aanvraag ingediend worden. Er waren twee commentaren. Eén, we moeten afstemmen met de intranet-activiteiten, qua content en techniek. En twee, Vroonhoven-Soentjes heeft verordonneerd dat 'de aandacht 50/50 moet worden verdeeld over technische en organisatorische factoren'. Dat herinner ik me nog als samenvattende conclusie uit de Kennismanagement-conferentie!

### **Stem 3. Norbert vraagt Ron, V970306**

Norbert Peters heeft aan Ron de Vaan gevraagd, een presentatie over Kennismanagement voor het CLM overleg te houden. Ik besprak het met Harry. Vreemd en onlogisch, vond ook hij. Mijn beklag bij Norbert hielp niet, ik werd met een kluitje in het riet gestuurd.



**Stem 3. Ron is voor, V970319**

Philip vertelt me, dat hij een gesprek tussen Sjoerd en Ron de Vaan opving. Wie moet er bij de presentatie voor het CLM overleg uitgenodigd worden, en moet Irene daar ook bij zijn? Ja, had Ron gezegd. Alleen Irene heeft verstand van de *content*.

**Stem 3. Gesprek met Robin/Jasper over IO, V970320**

Ik ben op bezoek bij Robin, en het gesprek komt op de situatie bij IO. Ik vertel over Norbert, Ron en Sjoerd. Drie hopeloze gevallen! vindt Robin. Timo Verhagen is competent, is goede vrienden met Bernard, maar niemand kent hem. Dan komt Jasper Kauffeld-de Wilde binnen, en komt er even gezellig bij zitten. In het gesprek wat volgt vertel ik over de presentatie voor het CLM overleg van Ron. Dat moet je niet nemen! vinden beide. En ik wordt van twee kanten geadviseerd over wat ik kan doen. Naar de opsteller van de agenda van de vergadering gaan en zorgen dat ik een eerdere presentatie geef, m'n beklag doen bij Bernard etc.

**Stem 3. Interventie van Maarten, V970320**

Aan Maarten vertel ik dat Ron de Vaan een presentatie over Kennismanagement mag houden voor het CLM overleg, en dat ik dat onrechtvaardig vind. "Maar daar zit ik zelf in!" roept Maarten, en hij begint te broeden over hoe hij het beste in kan grijpen.

Bernard komt Maarten halen voor de lunch, en ik ga naar beneden om mijn kamergenoot Egbert te halen voor de lunch. In de kantine blijkt hij een plaatsje uitgezocht te hebben op slechts een stoel afstand van Bernard en Maarten. Maarten groet, Bernard negeert me, en ik ga tegenover Egbert zitten. Dan komt Ron de Vaan aangelopen en komt erbij zitten: tussen Bernard en Maarten en Egbert en mij in. Ron en Egbert proberen allebei met mij te praten. Maarten praat met Bernard, en Bernard praat weer met Ron en stelt vragen over KM. Een gekke situatie. Dan staat Bernard op om koffie te halen, en zegt Maarten prompt tegen Ron: "Die presentatie voor het CLM overleg, het lijkt me het beste dat jullie dat samen doen". Het is een bevel. Ron knikt braaf, en Maarten vraagt zwijgend aan mij: zo goed? Ja, heel goed, sein ik. Dan gaat Maarten ook weg, en vraag ik aan Ron: "Goh, heb jij hier je hand in gehad, Ron?" En Ron mompelt wat, en suggereert dat hij hier op aangestuurd heeft. "En hij is onze baas, niet Norbert Peters, dus we doen het zó!" zegt hij.

**Stem 3. Ron de Vaan en de projectvoorstellen, V970328**

Ik heb een paar projectvoorstellen nodig maar ze staan op de kamer van Ron de Vaan. Hoe kom ik eraan? Eerder wilde ik er een hebben om aan Nicole te geven voor de relatie met kwaliteit, dat mocht toen niet. Sindsdien loert hij er met argusogen op, aan wie ik exemplaren geef. Ik kan ze natuurlijk best in een onbewaakt moment bemachtigen, maar daar heb ik ook geen zin in, ik heb het nota bene zelf geschreven: ze zijn ook van mij! Dus loop ik zijn kamer binnen en pak een paar projectvoorstellen. "Durf er eens iets van te zeggen" daag ik hem zwijgend uit. Hij twijfelt, maar vraagt dan toch: "Aan wie ga je die geven?" Probleem. Dan schiet me te binnen, dat ik voor Norbert ook het voorstel nog aan iemand zou geven en noem zijn naam. Daar kom ik mee weg. Slap van me.

**Stem 3. Ruzie met Ron, V970328**

De presentatie is donderdag, maar Ron heeft de presentatie al maandag klaar. Geen wonder, want hij volgt letterlijk de structuur van het projectvoorstel maar heeft de dingen eruit gegooid die ik belangrijk vind. Zo zegt hij NIETS! over organisatieconsequenties. Ron eist, dat ik mijn deel van de presentatie sheet voor sheet en woord voor woord aan hem zal voorleggen. Ik word narrig, wil van Ron op m'n nek af, en stuur een memo'tje. "We hebben al in grote lijnen afgesproken waar ieder het over gaat hebben, dus onze vervolgspraak hoeft niet door te gaan". Ron reageert bliksemsnel met 'Niet op het laatste moment van plan

veranderen. Ik wil geen incoherent verhaal. En waarom een memo?' en stuurt de memo ook 'cc' naar Sjoerd. Dus ga ik naar Ron, en vraag: waarom accepteer jij het niet dat ik een eigen verhaal wil vertellen? Ron is kwaad en gekwetst, hij kijkt me nauwelijks aan. Bang roept hij, dat hij niet voor gek wil staan als hij een presentatie moet geven, en dat het geen pas geeft dat ik op het laatste moment de plannen wil wijzigen. Dan komt Sjoerd binnenstormen: hij heeft het mailtje gelezen en komt in de crisis bemiddelen. Sjoerd bemiddelt succesvol. Ron realiseert zich dat censuur geen pas geeft, ik beloof af te stemmen en één gezicht naar buiten toe te handhaven.

### **Stem 3. Presentatie CLM overleg, V970403**

Ik heb woensdag nog flink zitten schaven in de opzet van de presentatie, met name het stuk van de kennisbeheerorganisatie. Het werk was ten dele voor niets, want vanochtend kwam Ron direkt naar me toe. Pieter Diepens had gebeld: de toegezegde 1,5 uur waren gereduceerd tot een half uur! Redenen: "Iedereen weet toch al zo'n beetje wat KM is, Irene heeft al met zoveel mensen gepraat", en "agenda-drukke". Ook had Pieter aan Ron gevraagd, of we ons toe wilden spitsen op wat we nu precies gingen doen, het liefst aan de hand van een concreet voorbeeld, en het gezelschap vooral het belang van KM duidelijk willen maken. (Ron ging gelijk even kortsluiten met Sjoerd: wat bedoelt Pieter als hij ons maar een half uur de tijd geeft?) En monter zette ik, en mopperend zette Ron, ons rond de tafel om eens flink te gaan strepen in de opzet van het verhaal. Geen probleem, eigenlijk. Alleen de vraag of we een stapje concreter konden zijn, vergde wat inspanning. Ik koos twee voorbeelden: het Vendor Relationship verhaal, en het OOGI, Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface-verhaal. Voor het laatste ging ik in overleg met Aldo. Wat zouden we gaan doen, als ze willen dat OOGI zich gaat opwerpen tot een SKG? Naar wat discussie, volgde er een concreet stappenplannetje, dat de geachte toehoorders tevens moest doen beseffen dat goed KM relaties heeft met alle aspecten van de bedrijfsvoering. Het Vendor Relationship voorbeeld moest aantonen, dat het traject van het KM projectteam vooral politiek en organisatorisch moeilijk zou gaan zijn. En dat het erop aankomt, dat het Lijnmanagement als eerste iets gaat willen. Als zij iets gaat willen, kan het projectteam iets gaan doen.

De presentatie. Met Ron de projector ingesteld, in een ijzige stilte opgelegd door Pieter Diepens (want op zijn kamer). Binnenkomst van de CLM's. Iedereen stelt zich beleefd voor, maar niemand zegt iets. Maarten van Boeckel valt door zijn algemene vriendelijke benadering uit de toon, we knipogen even naar elkaar. Er lopen drie vrouwen rond en een van hen maakt de vergissing mij aan te zien voor de secretaresse van Herman. Ai, klassiek! Het gezelschap is rommelig, weinig geïnteresseerd en praat er voortdurend doorheen. Ron leidt in, en geeft me het woord. Effe wennen aan de beamer, kennis uitleggen, en dan snel door de sheets heen. Ik heb opeens de aandacht. Kennismanagement: we moeten dus doelstellingen weten, zeg ik, en dat triggert de eerste discussie. Ron aan 't woord: zijn verhaal legt hij goed en wervelend uit, hij is in z'n element. In zijn overmoed begint hij ook aan de competence finding faciliteit (dat zou ik doen) maar dat gaat fout, hij legt het niet goed uit, de vraag over het PKSS komt en daar weet hij niets van, ik wil inspringen maar dat mag niet. Weer mijn beurt. De kennisbeheerorganisatie, wat er allemaal wel niet voor nodig is, de voorbeeld-aanpakken. "Dat lukt nooit" zegt een van de dames. En er ontbranden zich allerlei discussies. Van Pieter krijg ik nog vijf minuten. Betrokkenheid CLM. Wij willen suggesties voor op te starten pilots. Daar wordt over nagedacht. Ik heb je al een suggestie gegeven, zegt Maarten, maar ik wil niet dat hij dat uitlegt. Beng van Gorp's plannen met het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning? Kennen we al, gewoon een kennisdomein. Ik gooi de bal terug: gaan jullie informatie in een kennisbank stoppen, over het 'vak' CLM? Nee, bevestigen ze. Zijn de Lijnmanagers zelf geen goede pilot? poneert Pieter nadrukkelijk. (Kennelijk een een-tweetje van Beng en Pieter, want Beng is dat ook al aan het

suggereren). De directe ondergeschikten van het gezelschap. We kunnen het Kennis Opslag Huis toch gewoon als archief gebruiken? wordt gevraagd. OK, dan doen we dat, wordt er besloten. Ik vertel nog even de bezetting van het project.

"O, ja, ik schijn in de klankbordgroep te zitten", zegt Ignaas van der Einden, de CLM van Ontwikkeling Zakelijk Bankieren. Dat heeft Norbert Peters gevraagd. Maar alleen a titre personell, ik wil niet namens alle lijnmanagers. Er ontstaat discussie, maar ze maken het hem niet moeilijk. (Belachelijk natuurlijk: het enige nut van een klankbordgroep is de vertegenwoordiging van een groepering, vind ik later). Ron en ik zijn vervolgens exit. We zijn 50 minuten binnengewees, dat wel. En prima performance, van ons allebei. Maar het nuttig rendement van deze bijeenkomst ....?

Later evaluatie. Ron zit er werkelijk gelukkig bij. Wat was nu het probleem van Maarten, vraagt hij. Ik vertel, dat Maarten voorgesteld had, het probleem te onderzoeken op welke manier de kennisoverdracht tussen ontwikkeling en beheer georganiseerd moet gaan worden. We discussiëren erover, we besluiten: een klassiek automatiseringsprobleem waar al vele oplossingspogingen voor zijn gedaan en in het centrum van de belangstelling staat. Dat kunnen we niet in dit project oplossen.

Bij mijn volgende afspraak met een SPM vertel ik over de presentatie. "Ze maakten niet echt de indruk, het meest gezaghebbende overlegorgaan te zijn" zeg ik. "Ik merk nooit dat ze iets doen" bevestigt mijn gesprekspartner.

Sjoerd Jacobs is inmiddels de formele PL van het project, maar lijkt niet veel te doen. Hij wordt daarbij geholpen door de standaardprocedures voor projectuitvoering:

### **Stem 3. Sjoerd Jacobs, V970403**

Sjoerd legt z'n besturingsprobleem uit. Hij is formeel verantwoordelijk om het project te sturen, maar hij kan geen besturingsplan schrijven als onduidelijk is wat we moeten gaan doen. Hij vindt dat hij het plan niet zelf kan schrijven, want daar heeft hij de kennis niet voor. En dus wil hij dat ik het plan schrijf over wat we moeten gaan doen. Maar ik weiger de beslissing te nemen over wat we precies gaan doen. Zeg dat ik best wil schrijven, maar samen met hem, en met input van Timo Verhagen. Omstandig legt Sjoerd nogmaals uit, waarom hij niets kan doen. En ik constateer: nummer vier (na Ron, Norbert, David) die formele redenen vindt om niets te doen.

In onze discussie worden verschillende dingen me duidelijk. Allereerst: ik ben verbazingwekkend slecht in staat om ook andere mensen iets te laten doen. Het maximale is, dat een gesprek met een manager ertoe leidt dat ik iets moet doen. Feitelijk ben ik nog steeds de enige die aan het rennen is, maar het aantal bestuurders neemt nog steeds toe. Sjoerd vertelt, dat een van de voornaamste activiteiten van hem geweest is, Norbert Peters te bezweren zich nergens mee te bemoeien en mij m'n gang te laten gaan, want Norbert schijnt mij regelmatig te willen stoppen. Zowaar een nuttige toegevoegde waarde van Sjoerd, dat hij mijn activiteiten uitlegt aan Norbert, Teun en Ron, mijn meningen aan hen doorcommuniceert, en voor mij als klankbord dient.

Sjoerd vraagt uitgebreid mijn mening over van alles en nogwat, tot aan het nut van een Dominoserver toe. We bespreken 'Lampje'.

Ik vertel hem, dat ik bij de aanpak van kennisdomeinen niet a priori wil uitgaan van de inzet van Lampje, zoals Ron de Vaan voor ogen heeft. Maar dat ik ook bijvoorbeeld twee domeinen wil kiezen waarvoor Lampje in potentie een goede toegevoegde waarde biedt.

Ook Sjoerd vindt dat Lampje eigenlijk hele slechte papieren heeft (o.a. doordat Regel 't Snel zelf Lampje ook heeft laten vallen), en dat hij aan wil sturen op een gedeeltelijk falen van Lampje zodat er openingen zijn om te komen tot een nieuwe keuze. Hij concludeert, dat ik een 'faal-domein' moet kiezen, maar dat gaat niet gebeuren neem ik me bij deze voor.

Sjoerd is op 26 jarige leeftijd, na 5 jaar beroepsmilitair, en 2 jaar docent op de universiteit bij de bank begonnen als programmeur. Hij is nu bijna 50, en al een jaar of acht 'mister' repository. "Je daar mee bezig houden, scherpt je vermogen tot abstract denken erg aan. Het is daarom voor mij geen probleem, om over te schakelen naar Kennismanagement, dat is ook abstract." "Bij repository beheer had ik ook te maken met mensen die informatie moesten aanleveren en gebruiken. Ik leer nu, dat ik dingen ook anders aan had kunnen pakken. Daarom doe ik dit ook, ik kan hier van leren. En ik kan tenminste de kennis aandragen over hoe het niet moet."

Hij vertelt, hoe hij bij het project gekomen is. "De afgelopen maanden zijn mensen mij komen vertellen dat er ook iets anders in het leven bestaat dan repository beheer. Ik wist natuurlijk wel beter.." (hij glimlacht even weemoedig). "Maar ik vond dat ze gelijk hadden: het werd tijd voor iets anders. Bij IO hebben ze drie interne projectleiders beschikbaar: David Volleman, Paul Vrolijk en mij. Paul gaat weg, David is hier niet geschikt voor, dus dachten ze aan mij. Ik heb de alternatieven op een rijtje gezet, en de andere projecten hadden minder nadelen dan deze. Ik heb naar drie dingen gekeken:

1. De SPM. Met Herman de Boer kan ik niet door een deur, Teun wil alle touwtjes in eigen hand houden en daar kan ik niet onder werken en Norbert, ja, dat is gewoon een luie donder, en je moet hem niet te moeilijke zaken voorleggen, maar daardoor krijg ik wel de ruimte om alles gewoon te regelen zoals ik dat zie zonder dat hij zich ermee bemoeit;
2. Het project. Het moet kans van slagen hebben, anders begin ik er niet aan. Het moet dermate groot zijn, dat ik een alibi heb om me niet met de details bezig te hoeven houden. Vijf jaar geleden heb ik de principiële beslissing genomen, nooit meer detailplanningen te maken;
3. Bijzondere attractoren. "Aha, dat ben ik" roep ik. Hij kijkt me scherp aan. "Inderdaad", zegt hij.

Ten slotte: "Ik merk iedere keer dat iedereen zo'n beetje weet waar je mee bezig bent. Je hebt met veel mensen gepraat. Zo kreeg ik bijvoorbeeld een memo van Maarten van Boeckel, die vroeg waarom jij niet het CLM overleg toesprak, want je had hem ooit geïnterviewd. Ik heb hem een memo teruggestuurd, dat het ook mijn idee was, dat jij die presentatie moest houden".

### **Stem 3. Vertrek Sjoerd, V960409**

Sjoerd komt langs, en vertelt dat hij over een week z'n ontslagbrief in gaat dienen. "En ik dacht dat ik alles gehad had!" denk ik, en vraag waarom. Sjoerd is 46, en hem is te kennen gegeven dat hij geen verdere promotie meer kan maken. Bovendien, voor hem 10 anderen. De rottige werkomstandigheden ("Men wil, dat ik het werk van Norbert Peters doe, maar dat verdom ik!"), het gegeven dat "niets hier ooit van de grond komt" dragen er zeker toe bij. Tot zijn verrassing vond hij ook tamelijk probleemloos een baan als IT consultant.

Ik hoor dat er een officieel dictaat bestaat, dat je niet 'hoger' mag gaan praten dan de baas van je baas. Ik hoor dat Sjoerd er inderdaad in eerste instantie niet voor was, dat ik de CLM presentatie zou houden en dat de door mij geïnitieerde interventie van Maarten van Boeckel wel degelijk nuttig en effectief was. Ik hoor, dat Harry en Norbert er vanuit gaan dat Sjoerd alleen verantwoordelijk is voor het technische deel van de kennisinfrastructuur. Maar Sjoerd

verdomt dat, daar zoeken ze maar iemand anders voor, dat heeft hij al zo vaak gedaan. Laat Ron dat maar doen.

En we praten over het verleden, en de toekomst van de Succes Bank. Anecdotes, mensen, de Bastiaan Vink-periode, de effectieve blokkering van Operatie Storm et cetera. Jarenlange frustraties! En we praten, praten, praten, totdat iedereen in de afdeling naar huis is.

### **Stem 3. Sjoerds' ontslagbrief, V970410**

Sjoerd Jacobs vertelt dat z'n ontslagbrief gisteren ingeleverd is. Het is neutraal ontvangen. Iedereen die ik spreek vraagt aan mij of ik al weet, dat Sjoerd weg gaat. Verschillenden laten ook weten dat ze daar niet zo rouwig om zijn.

### **Stem 3. De Dag van Harry, V970410**

Vandaag is beslist De Dag van Harry! Wat is er gebeurd? Vanochtend vond de hele OONS een Lotus Notes memo in de brievenbus: de hele afdeling is onderverdeeld in 'KT's. Zo zit ik nu met Ron, Sjoerd en ene Hendrik Keyser in een 'KT' Kennismanagement. Hendrik Keyser, een schuchtere kennistechnoloog, komt me het nieuws vertellen en meldt dat hij van Harry de opdracht gekregen heeft zich in te werken in het onderwerp Kennismanagement. Tijdens de lunch gonst het, mensen vragen zich af wat het te betekenen heeft, mensen discussiëren waarom ze waar ingedeeld zijn. Tegelijkertijd is aangekondigd, dat wij allen geacht worden een 'medewerkerssessie' Operatie STORM bij te wonen, ook door Harry georganiseerd, en we zijn uitgenodigd in 'KT' rotten. Na de lunch komt Harry mij halen voor onze afspraak, om te praten over de notitie 'kennisteams of kernteams' (vandaar die mysterieuze aanduiding 'KT'). Zegevierend, trots, vrolijk en energiek is hij, stralend aan alle kanten! En hij begint uit te leggen wat zijn plannen zijn.

"Zeg het niet tegen mij, maar zeg het tegen m'n baas!" roept hij olijk, als ik hem complimenten maak. En vol trots vertelt hij over de recente discussies met Herman de Boer, Norbert Peters en Teun Jansen. Over de vele reacties van medewerkers. Over zijn gesprek met z'n baas Maarten van Boeckel, die zijn plannen niet kon betwisten en Harry tevergeefs probeert af te remmen in zijn zendingsdrang. Binnenkort is er een heidesessie van lijnmanagers en Harry houdt een presentatie over hoe hij zijn afdeling georganiseerd heeft als voorbeeld voor de anderen. Daarvoor heeft hij mijn notitie nodig. Ik vertel over mijn presentatie voor de CLM's, en over Maarten van Boeckel, en Harry analyseert, hij plaatst zich boven z'n baas en collega's en wijst op lacunes in hun redeneringen vanuit de zekerheid dat hij zijn aandeel geleverd heeft aan het KM probleem. "En hoe is hij hier nu allemaal aan gekomen?" vraag ik. En onmiddellijk zegt hij: door de vele discussies over Kennismanagement die hier de laatste tijd gevoerd zijn. Ik heb de argumenten aangeleverd, hij ontwierp de organisatievorm die gegeven de omstandigheden het meest optimaal is, die hij met mijn argumenten kan verkopen aan zijn collega's.

### **Stem 3. Medewerkersbijeenkomst, Teun Jansen, V970421**

De hele dag was gevuld met een medewerkersbijeenkomst van Operatie STORM, voor de afdeling OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl). Nu de 1elijns managers-trainingen grotendeels achter de rug zijn is nu het volgende echelon, de 'gewone' medewerkers, aan de beurt. Dit is de eerste formele voorlichting over de reorganisatie, die op dit moment al 1,5 jaar onderwerp van gesprek is!

Traditiegetrouw staat deze bijeenkomst onder leiding van de lijnmanager, die een standaard-pakket van presentaties, lezingen en foldermateriaal tot zijn beschikking heeft. De dag verloopt dan ook als een speer: gelikte lezingen en professionele gespreksonderwerpen. Harry vertelt dat projectleiders formeel mede verantwoordelijk

worden voor de professionele ontwikkeling van hun projectleden, en dat Lijnmanagers, SPM's en Projectleiders coaching cursussen moeten gaan volgen. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij een plan over zijn persoonlijke ontwikkeling opstelt en dat hij zich – eenmalig - onderwerpt aan Feedback, het instrument voor een 360° review. Ter illustratie worden er video's gedraaid waarin getoond wordt op welke manier de lijnmanager, de projectleider en de medewerker vanaf nu met elkaar moeten gaan praten. Ook wordt de wijze van organisatie van de afdeling doorgesproken, en worden er workshops over speciale OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl) problemen georganiseerd. Harry stelt voor groepjes op te richten om de genoemde problemen te adresseren, en ik zeg toe in zo'n 'na werktijd team' te gaan.

Teun's presentatie was aan het begin van de dag, en hij vertelde het verhaal over kansen en bedreigingen van de IT Organisatie en de te verbeteren punten in de organisatie. Hij heeft er moeite mee, hij vertelt het verhaal van iemand anders. Scherp volg ik z'n betoog om te zien wat hij anders vertelt als ik zou doen en waarom. Mijn overmatige aandacht valt ook Teun op tijdens z'n presentatie, hij let scherp op m'n reacties, en stopt, vraagt wat ik denk als ik glimlach. Als er vervolgens een discussie ontstaat over de rol van SSS waarbij er onwaarheden over de tafel vliegen, vergeet ik mijn voornemen m'n mond dicht te houden, en begin o.a. Ron uit te leggen dat de gedane beweringen niet kloppen, dat de voorgestane methoden 'wishfull thinking' zijn. Als ik opkijk, zie ik Teun zenuwachtig staan. Ik realiseer me dat ik hem in een moeilijke positie geplaatst heb: deze bijeenkomsten zijn ter motivatie van de medewerkers, en de leidinggevendenden worden geacht een lijn te trekken omdat te veel 'achter de schermen' verhalen, of discussies over de onlogica van het voorgestane beleid 'ongewenste onrust' veroorzaken. Dus als het pauze is, ga ik naar Teun toe en bied m'n excuses aan. "Ja, dat zijn de risico's van dit soort bijeenkomsten" zegt hij.

Ook Kennismanagement kom verschillende keren ter sprake. Teun worstelt ermee, wat Kennismanagement nu precies is. Als hij aan het praten is over Project Office, waar leerervaringen uit projecten verzameld moeten gaan worden, hoort hij zichzelf zeggen: "goh, dit lijkt wel Kennismanagement". Waarbij hij onzeker gaat lachen, en Harry Pluijm op de achtergrond gekke bekken gaat trekken.

### ***Stem 2. Reflectie over de organisatie. 'Visie Engineeren'***

*Wat me vooral opgevallen is bij de presentatie is het onbegrip in de organisatie over de manier waarop ideeën ontstaan en hoe dat proces gemanaged zou kunnen worden. Er wordt wel een idee-genereringsfase onderkent, maar dat is 'fuzzy' en niet manage-baar. Een eenmaal gedefinieerd idee wordt echter – als het ideaalbeeld klopt, met een grote mate van gestructureerdheid ten uitvoer gebracht. Ideeën kunnen maar op twee manieren tot uitvoering gebracht worden. Eén, als een medewerker een idee heeft, wordt het (via de SPM of de staf) voorgelegd aan een concerndirecteur, en pas als je daar een 'champion' vindt gaat je idee in de uitvoerings'funnel'. Twee, als een klant een idee heeft, wordt dat meegenomen in het geheel aan ideeën van de betreffende SPM, die het aan het BO voor moet leggen. Meerdere wegen worden niet onderkent. Zo bestaat er formeel geen enkele ruimte om op afdelingsniveau een paar uur te besteden aan experimenteren met een nieuwe tool of het verrichten van verbeteringsactiviteiten. In het kader van Operatie STORM zijn er wel enkele eenmalige 'visie engineeren' workshops gehouden, ook erop gericht om nieuwe ideeën te genereren, maar daar kwam niets uit: te oppervlakkig, en met de verkeerde mensen. Wat wel aansloeg, waren de workshops van businessmensen met hun IT counterparts. Over en weer werd het zeer gewaardeerd dat ze elkaar eindelijk eens wat beter leerden kennen en over elkaars problemen hoorden.*

### Stem 3. Kennisgroepen bij OONS, V970517

Mijn kamergenoten van de Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface (OOGI) groep zijn aan het strijden met Philip Koster over de Internet kennisgroep. Zij vinden dat ze daar deel van moeten uitmaken, en Philip vindt van niet. Binnenkort vindt een bemiddelingsgesprek onder coaching van Harry plaats, die ook de knoop zal doorhakken. De discussie is, of de internetgroep zo samengesteld moet zijn dat zich binnen de groep de verschillende noodzakelijke expertises voor internet-projecten bevindt (kennisgroep = service-centrum) of dat elke monodiscipline een aparte groep is (kennisgroep = capaciteitsgroep) die apart bij de projecten gevraagd worden.

Samen met Hendrik Keyser en Ron de Vaan ben ik in een 'kennismanagement-kennisgroep' ingedeeld, en gedrieën vormen we natuurlijk niet bepaald een sterke bezetting. Hendrik komt bij me. Hij is al enige tijd vrijgemaakt voor het KM project, wat kan hij gaan doen? Niets, zeg ik, conform de reactie die ikzelf ook kreeg, de tijd is nog niet rijp voor jou. Zijn polsen blijkt formeler dan gedacht, want hij meldt het antwoord (c.c. naar mij) aan Harry: "Ik kan niets doen". Dus roep ik hem bij me, en zeg dat hij met de internetjongens maar eens moet gaan praten om te onderzoeken hoe onze KM groep opgezet zou moeten worden. Ik help je, zeg ik. Effe checken bij Harry: "prima, goed plan", zegt hij. "Maar je moet hem wel goed begeleiden".

### Stem 3. Beleidsnotitie OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl), V970526

Ik kreeg de definitieve versie van mijn beleidsnotitie voor Harry terug, inclusief een verslag van hoe de verdediging tijdens de heidesessie van Lijnmanagers gegaan was. Eén ding valt me op. Ik had z'n eigen voornemen om *na werktijd teams* in te stellen in de afdeling aangedragen als voorbeeld van hoe eigen initiatief en kleinschalige verbeteringen georganiseerd konden worden. Maar Harry schrapte dat met de mysterieuze woorden: 'dat mag je wel zeggen, maar niet opschrijven' en wat hij daarmee bedoelde bleef onduidelijk. Harry's verhaal is matig gevallen bij zijn collega's, misschien wel omdat hij gezegd heeft: 'het moet zo, en jullie zijn slechte lijnmanagers als je het anders ziet'.

Ondertussen ontstaan er allerhande achterhoedegevechten ten aanzien van de kennisgroepen. Harry wil de Internetgroep en de Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface groep samenvoegen. Aldo de Jong ziet zich daardoor genoodzaakt het veld te ruimen als inhoudelijk aanspreekpunt ten gunste van Philip. Hoewel de kennisgroepplannen van de Internetgroep al uit de printer rollen, wordt er alom gediscussieerd. "Hans Li is ook al op bezoek geweest" vermeldt Philip trots, met de implicatie dat zijn activiteiten nu meetellen! Het is voorlopig echter nog volstrekt onduidelijk wat deze Internetgroep voor een meerwaarde te bieden heeft voor internetprojecten elders in de organisatie, hoe eventuele meerwaarde opgebouwd kan worden en wie de inhoudelijke lead kan/mag nemen.

Harry schiet mij aan: "Je sprak in de notitie van een kennisacquisitieplan. Wat bedoel je daar precies mee?"

Stem 4. Memo Johannes van Driel > Harry Pluijm, dd.

Harry,

Ik heb met veel interesse je nota over kennisgroepen gelezen. Ik vind het een goede nota, beter dan wat ik tot nu toe over SKG's gelezen/gehoord heb. Ik vind het ook heel verfrissend dat je stelling neemt in deze organisatie. Ik mis opmerkingen over documentatie van de opgedane kennis/onderzoekresultaten. Iets richting het intranet

heeft enerzijds een marketingwaarde, maar maakt opgedane kennis ook toegankelijk voor derden. Beperk de kennisgroepen niet alleen tot medewerkers van OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl). Op sommige terreinen dekken die niet het hele veld af en heb je anderen, soms externen, nodig om de resultaten volledig te maken. Daarnaast moet je beseffen dat er verder in de organisatie medewerkers werkzaam zijn op de zelfde gebieden en met dezelfde kundes en behoeften (o.a. Amerika, Azie). Organiseer discussiegroepen op het intranet, en betrek die interne externen erbij. Marketing van je eigen resources. Je wordt bekend en aangesproken, maar daarnaast voelen die anderen zich betrokken en dat maakt de communicatie met hen helderder en makkelijker. Dat was het. Groet, Johannes.  
P.s. Geef ook Irene maar een compliment. Verhaal van jou/haar?

Hoewel ik tijdens de medewerkerssessie in een werkgroepje ben gegaan, hoor ik er verder niets meer van. De werkgroepjes blijken een onderdeel te moeten gaan worden van de zogenaamde Schema Koersverlegging, een project dat tot doel heeft de Operation STORM filosofie te implementeren bij de gewone medewerkers. "Omdat in alle afdelingen er vergelijkbare werkgroepjes opgezet moeten worden", vertelt Harry Pluijm, "moet er eerst gewacht worden totdat bekend is welke werkgroepjes in de andere afdelingen opgezet moeten gaan worden. Er moet vervolgens ook eerst afgestemd worden, om te voorkomen dat er dubbel werk gedaan wordt". Als een half jaar na dato, als iedereen de werkgroepjes en de gevoerde discussies vergeten is, bekend wordt wie er in welke groepjes ingedeeld zijn, blijkt dat veel mensen toegewezen zijn aan onderwerpen waar zij zich niet voor opgegeven hadden. Ook worden er geen relaties onderkent tussen de geformuleerde problemen en de activiteiten die nu al aangepakt worden onder andere noemers. Op een enkele uitzondering na, lopen de activiteiten op niets uit. Ik erger mij zéér aan het ontbreken van visie en onderlinge afstemming van deze veranderingsactiviteiten. Wat een verspilling van tijd en goodwill! Want links en rechts hoor je minachend: "Schema Koersverlegging? Daar geloof ik niet in. Het is een ongericht hagelschot op de organisatie!"

Het uiteindelijke resultaat van de Schema Koersverlegging laat dus te wensen over:

Stem 4. Van Berge Henegouwen, B. Schema Koersverlegging, Intern IO bulletin, November 1997

Kunnen we tevreden zijn over de wijze waarop we het afgelopen half jaar invulling hebben gegeven aan de Schema Koersverlegging? Ikzelf ben maar beperkt tevreden en denk dat we er veel meer uit hadden kunnen halen. Voor sommige te verbeteren onderwerpen hebben de NWT's na verder onderzoek geconcludeerd dat het zelf aangedragen probleem toch minder speelde dan eerst gedacht en dat verdere actie daarom niet nodig was. Sommige andere acties namen wel heel veel doorlooptijd in beslag en zijn zelf vandaag nog niet afgerond. Ik heb nog steeds de verwachting (en ik weiger die vooralsnog als naïef of wishful thinking te beschouwen), dat velen van jullie voldoende enthousiasme voor hun werk en hun werkomgeving kunnen opbrengen om zo af en toe daar iets extra's van zichzelf in te stoppen. Als de eerste reactie van een



NWT lid is, 'waarop die uren kunnen worden afgeschreven', dan is dat meestal geen goed teken. Gelukkig is er ook een aantal verbeteracties dat wel degelijk tot concrete resultaten heeft geleid.

### **Stem 3. Medewerkerstevredenheid-enquête, V970915**

Ik tref Harry Pluijm bij het kopieerapparaat. Ik ga erbij staan, en zeg niets. Hij kijkt me aan en zegt, kwetsbaar: "Weet je, er zijn tijden dat alles precies op z'n plaats valt. Maar soms lukt het gewoon niet". En hij laat zien wat hij aan het kopiëren is. Het zijn de resultaten van de medewerkerstevredenheidsenquête die onlangs gehouden is. Ik heb de resultaten van de andere afdelingen al bekeken, want de resultaten van OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl) waren nog geheim. De algemene cijfers (van de IT Organisatie) zijn hier en daar al schokkend, die van OONS zijn ze nog een paar graadjes slechter dan gemiddeld. Waar zijn de mensen het meest tevreden mee? Met de secundaire arbeidsvoorwaarden en de werktijden! Maar over de samenwerking met andere afdelingen of het algemene idee dat de kwaliteit van de mensen goed beoordeeld wordt, spreekt slechts 20% een positief oordeel uit. "Wat moet ik hier nu mee" roept Harry vertwijfeld. En: "Deze enquête wordt meestal gebruikt om managers te verwijderen. Ik heb de koppen zien rollen hierover!"

### **Stem 3. Sjoerd's afscheidsborrel, V970526**

Afgelopen vrijdag was het afscheid van Sjoerd Jacobs, die een andere werkgever gevonden heeft. Er was een borrel in een cafe en oud-SOO, het huidige management, een handvol secretaresses en de Logistiek projectmensen waren er. Het was matig bezocht, want Sjoerd was niet populair. Ik ging er min of meer in gespannen verwachting heen. Hoe zou het zijn?

De deur geblokkeerd door Norbert Peters en consorte. "Heren! Een goede middag!" riep ik strijdvaardig. Maar Sjoerd zelf vangt me attent op en ik zie allemaal ongeïnteresseerde blikken. Speech door Maarten van Boeckel, die er een behoorlijke dosis zelfspot inlegt ("Iedereen komt op zo'n moment dat hij denkt, als ik nu niet weg ga dan zit ik hier tot m'n pensioen. Sjoerd gaat weg. Ikzelf ben gebleven. Je ziet wat er van mij geworden is"). Ik praat met Paul Vrolijk en Helma de Winter, ex-SOO'ers en hoor verhalen over vriendenclubjes en wie wanneer dronken was in oud-SOO. Ik ga met Harry aan de bar zitten om een biertje te drinken op mijn 'Kennismanagement' contract met de Succes Bank. Hij klaagt over z'n schoonmoeder die op bezoek is en lacht over Maarten van Boeckel die zo gemakkelijk over zich laat lopen. "Jij loopt nog wel drie jaar rond" roept hij, maar dat bestrijd ik ernstig. Ik vraag hem waarom hij toch niet wat meer delegeert en per se alle touwtjes in handen wil houden. 'Controlebehoefte' en 'gewoonte' komt het op neer.

Op het eind praat ik nog een poosje met Teun Jansen. Hij schetst het verloop van zijn carrière. Boerenzoon, begonnen bij de bank recht uit school. Lange dagen maken, 's ochtends om 7 uur beginnen, tot 's avonds 12 uur doorwerken. Het normale carrièrepad, vanaf jongste bediende en programmeur. Veel opleidingen na werktijd. "Je bent van ver gekomen" zeg ik, "niet slecht". Dat vindt hij ook wel. Maar ja, een universitaire opleiding zat er nooit in en dat nekt hem nu. Maar nu is hij Strategisch Project Manager. "En niet zó maar SPM ..." grap ik, en hij vult serieus (!) aan: "... maar *de* SPM".



## 4.5 Start van het project KM

### 4.5.1 De heidesessie

#### **Stem 3. Kennismaking, V970314**

Het lang-verwachte gesprek met Timo Verhagen, de verantwoordelijke voor de 'implementatie' van Kennismanagement (PLO). Timo is SPM voor Information Warehousing, Call Center en Stem Mail: een succesvol man dus, want zijn aandachtsgebieden zijn populair. Geheel volgens de spelregels van de organisatie maken we eerst informeel kennis, schets ik kort mijn organisatie-historie, uiteen we allebei wat overtuigingen, bespreken we grofweg de situatie waarin we zitten (zowel de huidige spelers als het projectvoorstel) en komen we tot zaken. En dat binnen een uur!

Timo is aardig en jongensachtig. Hij zegt waar het op staat, dat is een verfrissende afwisseling met dat wat ik gewoon ben. Het praat makkelijk, de keer dat ik mij behoedzaam uitdruk omdat ik een organisatorische gevoeligheid raak, zegt hij meteen: "Kom, niet zo voorzichtig!"

Timo vertelt, dat Bernard hem gevraagd heeft de Project Manager Organisatie (PMO) te worden. Bernard was zijn vroegere baas, ze kennen elkaar goed. Timo had gedacht: "Ach, het is weer eens iets anders!"

We discussiëren over de gewenste aanpak. "We gebruiken gewoon de standaard-hulpmiddelen" begint hij als schot voor de boeg. Voor alle aspecten van de aanpak gebruikt hij vervolgens typische automatiseringsbegrippen (als: "functionele eisen", "de gebruikers", "implementeren"). Ik spreek hem daarop aanspreek ("Implementatie van wat? Een overtuiging? Een manier van werken?"), maar hij blijft dezelfde termen gebruiken. Wel verontschuldigt hij zich iedere keer schaapachtig.

Timo stelt voor samen een heidesessie te organiseren voor 4 à 5 mensen gedurende 1 à 2 dagen. Dit om de gebruikerspositionering vast te stellen. We praten over wie we daar bij gaan vragen en waarom. Zowel een PL als een LM, vindt hij in ieder geval. Qua timing denkt hij pal na de BO. Hij zal actie ondernemen en mij contacten.

"Eindelijk iemand waar ik iets mee kan, en die iets met mij kan!" denk ik verheugd na afloop, en: "dit is vast iemand die iets wil dóen ook nog!" Timo trekt tot mijn vreugde inderdaad het initiatief naar zich toe:

Stem 4. Memo Timo Verhagen>Irene Lammers, d.d.19-03-97

Irene,

Onderstaand een voorstel voor het programma van onze 'heidedag'.

09.00 – 09.10 Inleiding/doel dag

09.10 – 10.30 Presentatie Projectvoorstel kennismanagement door Irene

10.30 – 11.00 Doel/opdracht 'business'

11.00 – 12.00 Taken 'business'

12.00 – 12.30 Afhankelijkheden/betrokkenen 'business'

12.30 – 13.30 Lunch

13.30 – 14.30 Risico/succesfactoren

14.30 – 15.30 Aanpak 'business'

15.30 – 16.30 Organisatie business

16.30 – 17.00 Afsluiting

Gaarne jouw reactie op dit voorstel. Gr. Timo

Per mail discussiëren we over het programma voor de 'heidedag' en nodigen we – na grondig overleg - een aantal mensen uit. In de contacten met Timo die daarop volgen, merk ik dat hij zich serieus aan het inwerken is op zijn nieuwe taak:

Stem 4. Timo Verhagen, V970328

Dit project wordt moeilijker dan ik dacht. Ik heb links en rechts eens mijn licht opgestoken. Ik merk, dat mijn argeloze uitnodigingen allemaal merkwaardige sentimenten oproepen, in de sfeer van "oh, die mensen gaan KM doen" en "dus wij mogen niet KM doen". Dat is niet de bedoeling. Het enige dat ik gevraagd heb, is of ze een dag met ons mee willen denken. Daarna gaan we in het project beslissen over met wie en hoe we verder gaan. Dat moet ik maar even duidelijk tegen iedereen vertellen.

Freek de Vries, die jarenlang een naaste collega van mij is geweest, stak even zijn hoofd om de hoek om te praten over de Ontwikkeling Buitenland bijdrage aan de heidesessie. Hij had het over de competence finding faciliteit, daar schijnt iedereen behoefte aan te hebben. Dat moet ik maar even in het achterhoofd houden.

Nou ja, ik doe dit project niet alleen om van te leren, maar ook om Bernard een plezier te doen. Helaas is hij m'n baas niet meer, maar ik blijf hem nog steeds wat verschuldigd. Toen hij me voor dit project vroeg, gaf hij aan dat dit project een problematische voorgeschiedenis heeft. Hij kon daar weinig aan doen, omdat hij zowel opdrachtgever van het project als de directe baas van de verantwoordelijke SPM is. Die twee petten op werkt niet, het is goed dat we in het kader van Operatie STORM afgesproken hebben dat uit elkaar te trekken. Bij de uitvoering van het project moet ik dat maar anders gaan regelen. Dit wordt het eerste project waarin we de Operatie STORM-structuur gaan uitproberen. Ik ben benieuwd hoe dat gaat: vooral de wijze van betrokkenheid van de verantwoordelijk SPM is nog helemaal niet ingevuld.

Norbert en ik moeten nog maar eens goed spreken over de onderlinge taakverdeling, want daar moet ik het toch wel mee gaan doen. Tot nu toe ademt alles in dit project de sfeer van ex-SOO. Norbert heeft gezegd dat hij de klankbordgroep zoals opgesteld in het projectvoorstel bij elkaar gaat roepen. Daar heb ik geen goed gevoel bij. We moeten natuurlijk niet werken met een klankbordgroep, maar met een stuurgroep, zoals afgesproken binnen Operatie STORM. Tegen een klankbordgroep mag je aan praten, maar zij hoeven niets te doen en jij hoeft je niets van hen aan te trekken. Een stuurgroep stuurt, die mag beslissingen nemen over veranderende prioriteitenstelling en

budgettaire wijzigingen. Over de precieze samenstelling hebben we het wel tijdens de heidesessie.

Ik liep nog even bij Norbert Peters binnen en dacht, ik stel hem even op de hoogte van de heidesessie anders werken we zo om hem heen. Hij was er niet, maar toen ben ik met Sjoerd gaan praten. Hij vond het een goed plan om een heidedag te organiseren. Hij wacht met het schrijven van een 'projectbesturingsplan', totdat de doelstellingen helder zijn. Een beetje foute instelling, zo komen we nergens. Het schijnt dat hij tegen iedereen zegt is dat dit project gaat mislukken. Ik zal het er ook eens met Bernard over hebben. Hij en ik zitten meestal op één lijn, dus dat komt wel goed.

Het is me nog niet helemaal duidelijk hoe we dit project aan de praat moeten gaan krijgen. Ik heb het voorstel gelezen, maar dat is nogal theoretisch. In projecten is het altijd het moeilijkste vast te stellen wat we willen, de precieze doelstelling. We moeten dat in ieder geval als gebruikers vaststellen, dan kunnen we een beetje tegengas geven richting Sjoerd Jacobs en Norbert Peters zodat we niet weer met een onwerkbaar systeem blijven zitten. Ik weet niet goed hoe we de implementatie moeten aanpakken: het projectvoorstel beschrijft niet hoe het invoeringstraject aangepakt moet worden. Volgens mij hebben we niet één, maar wel vier projectleiders business nodig. Het moeilijkste probleem is volgens mij die cultuuromslag. Daar moeten we de meeste effort in steken. Het zou ook mooi zijn als we wat procedures kunnen veranderen.

Dit kennismanagementproject moet verder nog maar even wachten. Voor het echt op gang komt duurt het nog wel even en het probleem bij de Transactiefabriek is acuut. Een recente publiciteitscampagne is uitgesteld omdat het Call Center onbetrouwbaar is. Door verkeerde productiebeslissingen is het Call Center het afgelopen jaar al een paar keer in z'n geheel plat komen te liggen. Dat kan natuurlijk niet, het functioneren van het Call Center is mijn eerste verantwoordelijkheid. Ik heb tien man erop gezet om uit te zoeken hoe de afhankelijkheden tussen de systemen precies in elkaar zit, en om uit te zoeken hoe verkeerde beslissingen voorkomen kunnen worden. Voorlopig moeten we in ieder geval maar zekeren dat de juiste data aanwezig zijn. Misschien kan het project Kennismanagement hier ook iets aan bijdragen, zo'n keuze kan ik best verdedigen.

Bernard zei al dat die Irene Lammers een ongeleid projectiel is. Dat is me bij onze kennismaking wel duidelijk geworden. Ze heeft hier natuurlijk inmiddels al een hele poos rondgedenderd, en heeft daardoor een kennisvoorsprong opgebouwd. Bij de bespreking van mijn eerste indruk over dit project, zei ik dat kennismanagement ongeveer dit-en-dit inhield. Ze trok toen zo met haar gezicht, dat het leek of ik het niet snapte. Dat is natuurlijk haar sterkste kant. Ze heeft een heel KM jargon ontwikkeld. Ik moet haar nog maar even duidelijk maken dat ze zo snel mogelijk een vertaling moet gaan maken naar onze banktaal. Ze kan niet verwachten dat de hele bank zich aan haar

taalgebruik aanpast. Ze is ook nogal op de troepen vooruit gelopen met het leggen van contacten en zo, daar heb ik haar maar gelijk in terug gefloten. We moeten eerst de doelstellingen en de wijze van besturen op poten zetten, op zo'n manier dat het project een beetje uit het politieke krachtenspel getrokken wordt. Irene moet meedraaien in de projectorganisatie en zal professioneler moeten worden. Volgens mij is er met wat aansturing best wat van te maken. Ze is nogal theoretisch. Toen ik haar vroeg wat ze met het project wilde bereiken kwam er een idealistisch verhaal. Ik heb het maar gelijk afgekapt, en gezegd dat doelstellingen in een project haalbaar moeten zijn en dat de heidesessie bepaalt wat er gaat gebeuren. Het is me niet duidelijk welke plaats in het project we haar moeten geven. Welke capaciteiten heeft ze eigenlijk?

Eén dag heidesessie is volgens mij wel genoeg, iedereen is druk tegenwoordig. Eerst een algemeen verhaal, dat kan Irene mooi houden. Dan moeten we de te nemen beslissingen en afwegingen expliciet op een rijtje zetten. Ik kan dan binnen de groep keuzes forceren zodat we aan het einde van de dag weten wat we gaan doen, wat de doelstellingen daarbij zijn en waar de prioriteiten liggen, wie wat gaat doen en hoe we het gaan organiseren. Zou Irene dat kunnen? Ze lijkt zelf nogal enthousiast hierover te zijn, heeft de zaken wel goed op een rijtje. Ik zal het risico maar nemen, want de anderen wil ik hierbij niet betrekken om het proces niet te verstoren. Met die heidesessie vertrouw ik helemaal op haar. Gek eigenlijk, dat doe ik normaal alleen bij mijn eigen projectleiders. Maar goed, als die heidedag wat minder loopt is het ook niet erg.

De te organiseren heidedag wordt door verschillende personen tegemoet gezien als de 'kick-off' van het KM project. Het valt niet mee, een evenwichtige lijst van genodigden samen te stellen, want noch Timo's selectie, noch mijn selectie wordt door de ander als evenwichtig gezien. Timo had naar mijn mening alleen maar mensen uit z'n eigen directoraat uitgenodigd, ik probeerde alternatieven naar voren te dragen van mensen uit 'mijn netwerk', en dat valt niet mee. Ik probeerde bijvoorbeeld Philip Koster op de lijst van genodigden te krijgen, maar deze werd door Timo ("een techneut, en we moeten juist het gebruikersbelang benadrukken"), tot Philip's teleurstelling ('je mag hier ook nooit eens gewoon constructief meedenken') afgewezen.

Eén van de genodigden is Rik van der Poel, een krachtige lijnmanager bij Ontwikkeling Particuliere Markt. Deze stuurt, zonder nader overleg, onze uitnodiging door naar zijn collega-lijnmanager Gijs Rothuizen met als reden dat het onderwerp Kennismanagement door (zijn baas) Pieter Diepens aan deze collega is toegewezen. Als ik Rik erop aanspreek, vertelt hij over complexe interne verhoudingen ("een beetje begrip daarvoor, Irene") en dat hij zijn collega niet mag passeren. Ik kom met Rik overeen dat hij wel op persoonlijke titel aanwezig wil zijn, als ik – als onschuldige stagiaire – daartoe een formeel verzoek, ook namens Timo, indien. Dat doe ik dan maar, en ook Timo werkt mopperend ('Gijs is zo'n lijnmanager die je er juist niet bij wilt hebben op zo'n dag' en "het grote probleem van Rik is, dat hij het altijd formeel-correct wil doen. Sommige dingen komen op die manier niet voor elkaar!") hierin mee.

In gesprekken links en rechts valt te merken, dat men zich aan het voorbereiden is op de komst van de actie uit de hoek van Timo. Norbert Peters (dat blijft hetzelfde) doet helemaal niets en wil niets doen. Hij schijnt Bernard voortdurend uit te leggen dat Timo en Sjoerd zich 'moeten inwerken'. Bernard heeft, op aansporing van Timo, Sjoerd verordonneerd te komen praten over zijn gebrek aan inzet. Ook laat hij bij kaderbijeenkomsten nadrukkelijk zijn hoge verwachtingen ten aanzien van het project KM blijken. Ron de Vaan blijft stug op z'n eigen spoor zitten. Hij heeft samen met Norbert contact gelegd met instellingen die nieuwe technische snufjes aanbieden en dringt aan op actie om het Kennis Opslag Huis op poten te mogen zetten. Dat er een heidesessie komt, weet hij niet en niemand licht hem in.

Harry Pluijm behoort tot de genodigden voor de heidesessie.

### **Stem 3. Harry Pluijm, V970410**

We bespreken de dag van morgen. Harry vraagt, waarom ik geen facilitator geregeld heb. Ik schrik. Moest dat? Gaat het nu wel goed? Daar komen we wel uit, zegt Harry. Hij vertelt over zijn ervaring, dat in heidesessies zonder facilitator de meest dominante zijn wil oplegt aan de groep en dat je dat met een goede facilitator in principe tegenhoudt.

Ik vertel over de competence finding faciliteit, de 'wie-kan-wat' faciliteit die ik voorgesteld heb in het projectvoorstel. In het huidige intranet blijkt de who-is-who technisch al gerealistiseerd te zijn. Organisatorisch zijn er uiteraard de nodige problemen over kwaliteit en het up-to-date houden van de aanwezige informatie, maar als de voorziening op zich goed is, moeten we niet iets nieuws gaan bouwen, vind ik. Het project Kennismanagement moet in dat geval óf de verdere implementatie van KM bevorderen óf de materie overlaten aan de mensen die er al mee bezig zijn. Harry suggereert de plannen om te bouwen tot een instrument voor projectinzet, zodat over twee jaar de interactie tussen vraag en aanbod elektronisch kan verlopen. Zeg maar, een verbeterde versie van het PKSS. Het lijkt me een goed idee.

Ik vraag Harry, of hij het ook iets vindt, om ernaar te streven een KM pilot hier te laten plaatsvinden. "Ja, want zo kan ik mij onderscheiden van mijn collega's!" antwoordt hij. OK, daar gaan we voor, morgen, besluiten we.

En dan is het zover. De heidesessie wordt gehouden op The City-laan, lekker ver weg van de normale werkzaamheden, van de betrokkenen en servicegericht ondersteund door de interne facilitaire dienst.

### **Stem 3. Verslag van de heidesessie, V970413**

Timo opent de bijeenkomst. Hij licht het doel van de dag toe: meningsvorming van de business betreffende het project KM. Hij vraagt iedereen zichzelf te introduceren en aan te geven, waarom hij hier aanwezig is. Aanwezig zijn:

Timo Verhagen (SPM Call Center, PM Organisatie van KM)  
Harry Pluijm (Lijnmanager OONS)  
Gijs Rothuizen (Lijnmanager OPM)  
Rik van der Poel (Lijnmanager OPM)  
Projectleider OPM  
Projectleider OB  
Projectleider OZM  
Irene Lammers (Universiteit, OONS)

*Deel 1. Presentatie (projectvoorstel) Kennismanagement*

Ik geef een presentatie over kennis, kennismanagement, mijn indrukken van de IT Organisatie en het projectvoorstel Kennismanagement.

Bij de voorbereiding voor deze presentatie besloot ik, geen restricties op voorhand aan te brengen over wat ik wel en niet aan de orde zou laten komen. Ik wil de heren mijn gehele denkproces laten meeleven en meedenken. En dat lukt, over veel uitspraken van mij wordt gediscussieerd en nagedacht, de heren laten zich meevoeren en willen elke volgende denkstap kunnen volgen. "Vandaag mag alles vrijuit gezegd worden" wordt me gezegd, dus leg ik mijn provocerende samenvatting van de huidige situatie in de organisatie neer:

Stem 4. Presentatie 1e heidesessie. Sheet Huidige situatie

- Gesloten cultuur. Kennis wordt alleen lokaal en ad hoc gedeeld (met vriendjes, binnen projectteams e.d.);
- Mismatch vraag en aanbod van kennis. Geen sturing op kennis. Geen tijd, geld of stimulans tot organisatorische expertiseontwikkeling;
- Formele structuren zorgen ervoor dat we de kennis in huis niet goed benutten/ontwikkelen;
- Er is nauwelijks een traditie om de eigen, en elkaars, werkprocessen kritisch te beoordelen en te verbeteren;
- Er is nauwelijks een traditie om je in te spannen voor het algemeen belang.

Er wordt scherp en inhoudelijk over het waarheidsgehalte van deze uitspraken gediscussieerd. Timo betwist de gesloten cultuur. In zijn perceptie is de cultuur juist heel open, hij heeft nog nooit meegemaakt dat mensen hem desgevraagd iets niet willen vertellen. Ik beweer dat het komt door zijn hoge positie in de organisatie. Ik zeg dat de middelmanagers een gesloten groep vormen, die als ondoordringbaar en weinig mededeelzaam gezien wordt door zowel gewone medewerkers als hoger management. Ik laat het woord 'kleilaag' vallen. Daar komt Harry later op terug. Wat bedoel ik daarmee? Je hebt het dus over ons, wat wij de 1<sup>e</sup> Lijns managers noemen. Men vraagt mij om een verklaring: hoe komt het dat er zo weinig verbeterneiging bestaat en zo weinig aandacht voor het algemeen belang? Mijn antwoord raakt de kern niet, vindt men. Harry claimt dat de oorzaak ligt in incompetentie: het middelmanagement bestaat grotendeels uit old time automatiseerders, die hun afdeling besturen vanuit een technisch perspectief, zonder aandacht voor organisatorische/intermenselijke zaken. Dat perspectief wint meer steun.

Opgewarmd en enthousiast beginnen we aan het volgende deel: het Projectvoorstel Kennismanagement. Bij de eerste sheet kom ik al in de problemen, omdat ik onvoldoende de logica van de -samen met Ron- opgestelde formuleringen kan verdedigen. Ik zie mij genoodzaakt, de omstandigheden waaronder dit voorstel geschreven is toe te lichten.

Het gezelschap is gechoqueerd. Harry wijst erop dat wat rond Kennismanagement gebeurt symptomatisch is voor het handelen van het oude SOO. "We moeten oppassen dat we niet weer met het syndroom te maken krijgen rond OSO en Logistiek", zegt hij. Als ik vervolg met de verschillende organisatorische voorstellen in het projectvoorstel merk ik dat ik de aandacht volledig kwijt ben. Iedereen is aan het piekeren. We nemen pauze.

*Deel 2. Bespreking keuze kennisdomeinen*



Timo wil beginnen aan het volgende deel, maar laat enige wanhoop blijken. Dit is veel te veel. Dit lukt nooit. Hoe moeten we het vanaf hier aanpakken? Hij begint al hardop nadenkend een aanpak te bedenken, maar ik breek in. Hier heb ik al over nagedacht, zeg ik, en laat het plaatje deliverabels zien en leg uit dat we moeten beginnen met de keuze van pilot-kennisdomeinen. De stappen daarin zijn:

- formulering van uitgangspunten
- selectiecriteria
- alternatieven.

Deze aanpak wordt inderdaad gevolgd. Ik heb de verschillende stappen al voorbereid. Het gezelschap bediscussieert elke uitspraak kort voordat ze al dan niet overgenomen wordt.

Bij de uitgangspunten worden de volgende posities ingenomen. Het project heeft een leerdoelstelling, want het is een pilot (Dit standpunt was mijn suggestie). Het project betreft een organisatieverandering, dat betekent dat de *technology push* van het Kennis Opslag Huis afgewezen wordt: "Wij gaan eerst bepalen wat we nodig hebben, pas daarna gaan we kijken of het Kennis Opslag Huis deze faciliteiten biedt. Zo niet, dan moet de automatiseringsorganisatie daar voor zorgen" wordt geconcludeerd.

Men slaat een zijpad in: waar hebben we eigenlijk behoefte aan? Een goede, organisatorisch ingebedde competence finding faciliteit staat bij de meesten bovenaan. Daar verder over door discussiërend blijkt de complexiteit van dit plan. Gaat het om het vinden van personen? Of streven we naar een paraplufaciliteit, iets waarmee je, eenmaal gezocht en gevonden een bepaald type kennisdomein, waarin je ook elektronische toegang hebt tot de on-line documentatie van dat kennisdomein?

"Hoe gaan we, on-going het project, om met alle andere partijen en activiteiten die hiemee te maken hebben?" gooit Timo in de groep. "Als wij nu straks het kennismanagement ei-van-columbus uitgevonden hebben, dan krijgen we vast te maken met een enorme aanwas van geïnteresseerde partijen, die allemaal mee willen doen en dan blazen we het project op". Na enige discussie concludeert Timo dat eventuele faciliteiten ter beschikking gesteld kunnen worden, maar dat verdere adviezen niet worden aangeboden, om het project te beschermen.

En als de competence finding faciliteit het speerpunt is, wat betekent dat dan voor onze keuze aan kennisdomeinen? Als die discussie daarover losbarst, fluiten we onszelf terug. We laten weer technische eisen onze keuze voor kennisdomeinen bepalen, terwijl we van onze organisatorische noodzaak uit moeten gaan. Dit fenomeen gebeurt diverse malen tijdens de dag. Vooral Harry geeft voortdurend tegengas.

Terug naar de aanpak voor de keuze van kennisdomeinen, wat zijn de selectiecriteria en de alternatieven? Ik heb dit deel van de discussie voorgestructureerd maar mijn aanpak van deze discussie wordt aan de kant geschoven. Alternatieven worden aangedragen, en er wordt besloten te brainstormen over een lijst met kennisdomeinen.

Dat wil zeggen, dat iedereen vooral roept wat hij zelf belangrijk vindt. "Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl" roept Harry. "De Support Organisatie Tools" roept Gijs Rothuizen. "Registratie type projectervaringen ten behoeve van inzet-problematiek lijnmanagers, als alternatief voor het PKSS" roept Rik (een suggestie die Harry gisteren ook gedaan had). "SPM marktkennis" en "Call Center Operations" voert Timo, als SPM van het Call Center, op. "Hergebruik projectervaringen", "Leveranciers" en "Applicatie-architectuur Kernsystemen" suggereer ik. Ook worden er nog een aantal algemene onderwerpen

geroepen die op dit moment in de belangstelling staan (o.a. internet, security, EURO). In twee rondes wordt vervolgens de selectie gemaakt. Allereerst worden de alternatieven doorgestreept die duidelijke nadelen hebben (geformuleerd als: 'niemand van ons is in dit onderwerp geïnteresseerd', 'hiervan is de scope te groot', 'die mannen hebben op dit moment wel wat anders aan hun hoofd', 'daar zijn al zoveel mensen mee bezig geweest, daar kunnen we niets meer aan toevoegen').

De volgende selectieronde wordt vooral vanuit de gewenste dimensies van het project bekeken: 'te weinig mensen bij betrokken', 'er zijn al activiteiten in die richting', 'te risicovol', 'te moeilijk', 'te weinig interessant' zijn overwegingen die worden genoemd.

Blijven over:

1. Applicatiekennis kernsystemen. Helder en afgebakend (beperkt risico), en breed nut. Toepasbaarheid Kennis Opslag Huis. Thijs Tillaar is als betrokken manager betrokken;
2. Call Center Transactiefabriek. Timo's verantwoordelijkheid, inzichten over dit onderwerp kunnen een sneeuwbal effect binnen operations hebben (omdat dit probleem in diverse varianten daar voorkomt), en leuk om Transactiefabriek ook te betrekken want daar is een hele andere cultuur dan bij de ontwikkelafdelingen;
3. Windows NT. Kennisdomein in opkomst. Net begonnen, dus de hele ontwikkeling kan bestudeerd en begeleid worden. Veel externe kennis aanwezig: ook leuk qua leerervaring. (Wel het enige domein waarvan geen betrokken manager bekend is);
4. Databasetechnologieën, een afdeling binnen OONS. Harry is tevredengesteld en 'commitment betrokken management' is voor het project hiermee ook gezekerd. Bovendien gaat het kennisdomein veel medewerkers aan, en is de problematiek van een geheel andere aard doordat het om een moeilijke groep specialisten gaat;
5. Registratie projectervaringen ten behoeve van lijnmanagers. Rik is tevredengesteld, bovendien betreft dit al een lang voortdurende problematiek die iedereen raakt en toch niet voor een bijzonder groot projectrisico zorgt.

Timo heeft bij het bovenstaande keuzeproces de meeste argumenten aangedragen en ook zelf knopen doorgehakt. Tussen de bedrijven door, laat Harry zijn onvrede hierover blijken: de gemaakte keuzes zijn niet objectief en democratisch en dat komt doordat de beslissingen door Timo genomen worden en er geen onafhankelijke facilitator is.

### ***Stem 2. Democratie in een organisatie?***

*Ik overweeg of Harry's kritiek terecht is. Timo luistert scherp naar de discussies waar iedereen aan meedoet, en laat over het algemeen de kwaliteit van de argumenten tellen. Rik, Harry, Timo en ik hebben alle vier een hele scherpe mening over de belangrijkste knelpunten in de organisatie waar we iets aan zouden moeten doen via dit project. De aanwezige projectleiders dragen vooral voor en nadelen van de diverse opties aan, maar hebben zelf geen reden om voor een verzameling alternatieven die hun zelf niet betreft een mening uit te spreken. Harry, Rik en Timo zeggen over enkele onderwerpen: dit betreft mijn werk, en ik vind dit belangrijk. Die argumenten laat Timo het zwaarst wegen, daarna komen mijn 'logica' of 'leerervaring' argumenten. Dat Timo knopen doorhakt komt de snelheid van het proces ten goede. Niet één keer neemt hij een beslissing waarbij meer dan één persoon aangeeft, het er niet mee eens te zijn.*

*Harry vindt dat de keuzes langs democratische weg genomen moeten worden: de meeste stemmen tellen, en iedereen is gelijk. Maar is een organisatie een democratie, waarbij iedereen over alle onderwerpen evenveel zeggenschap heeft? Is democratie een ideaal,*

*waar je maar moet streven, of zelfs dat niet? Ik denk, dat in een organisatie niet de rechtvaardigheid, maar de doelmatigheid uiteindelijk het belangrijkste criterium is. En dat de doelmatigheid van een organisatie er zeer bij wint als beslissingen niet op democratische wijze (iedereen heeft evenveel invloed), niet op hiërarchische wijze (de hoogste in rang heeft het meeste invloed) maar op technocratische wijze (degene met het beste argument heeft het meeste invloed) worden genomen (vgl. Mintzberg's (1983) Meritocracy). Zo beschouwd kan ik Timo's werkwijze wel ondersteunen.*

[Vervolg stem 3. verslag heidesessie, V970413]

Weer barsten er allerlei discussies los over wat wel en niet voorgesteld wordt en wat wel en niet kan met het Kennis Opslag Huis. Ik leg de functionaliteit van Lampje uit. Harry en ik houden vol dat in ieder geval de registratie van projectervaringen niet met Lampje kan. Er begint enige irritatie te ontstaan. Iemand vat het samen met: "We kunnen ons niet laten beïnvloeden door de beschrijving van een functionaliteit waarover zoveel onduidelijkheid bestaat." Ik gooi olie op het vuur, door te vertellen dat ook Regel 't Snel terugtrekkende bewegingen gemaakt heeft ten aanzien van hun ondersteuning van het concept 'Lampje'. Dat doet de deur dicht. Er wordt besloten, het Kennis Opslag Huis niet zonder meer te accepteren. Er moet begonnen worden bij de functionaliteiten die worden opgesteld op basis van de bestudering van de kennisstructuur in de gekozen domeinen. Harry en ik kijken elkaar aan: dat wordt oorlog met Norbert, Sjoerd en Ron! En algemeen vragen we ons af, of Bernard deze aanpak zal ondersteunen.

De discussies over de nadelen van de plannen ten aanzien van het Kennis Opslag Huis worden door Harry kortgesloten doordat hij er wederom op hamert, dat we weer over techniek praten i.p.v. organisatieaspecten. De vraag is, waarover we dan wel moeten praten. Cultuurverandering? Er wordt gezegd: "Cultuurverandering kan niet een doel op zich zijn. Maar dat medewerkers en managers van kennisdomeinen ook andere afspraken moeten maken in hoe ze te werk gaan, en dat we dat in dit project ook nastreven, hoort wel bij onze doelstelling".

Daarmee komen we op het volgende onderwerp van de (inmiddels) middag.

#### *4. Projectorganisatie*

Zonder veel discussie wordt de door Ron voorgestelde projectorganisatie omgegooid. Timo stelt voor, dat hij onder de opdrachtgever Van Berge Henegouwen Projectmanager wordt. Daaronder komen twee projectleiders, een PL Techniek (die vanuit OONS geleverd moet worden) en een PL Organisatie. De SPM staat aan de zijkant. De PL-Organisatie wordt verantwoordelijk voor de generieke componenten uit het projectvoorstel. Daarnaast krijgt hij vijf assistenten die verantwoordelijk zijn voor elk van de vijf gekozen kennisdomeinen.

Er wordt een profiel van de gewenste PL vastgesteld: uit Ontwikkeling Particuliere Markt, niet uit OI en niet uit de Transactiefabriek, want daar zijn geen of te weinig goede PL's beschikbaar.

Ik vertel, dat Sjoerd er vanuit gaat dat hij PL van het hele project wordt. Harry licht toe: Sjoerd verwacht dat hij dan impliciet een projectmanagement rol krijgt, zoals hij dat in het verleden ook gehad heeft. En niet onterecht, vindt Harry, want Sjoerd is een PM, geen PL. Er wordt besloten, dat Sjoerd niet de PL van dit project wordt. Of hij wel de PL van het techniekdeel wordt staat nog te bezien, dat moet 'Techniek' maar beslissen.

Er moet een stuurgroep samengesteld worden. Er wordt gediscussieerd wie daar in moeten komen. Dat Bernard van Berge Henegouwen (opdrachtgever), Timo Verhagen (PMO) en Norbert Peters (SPM) erin komen staat vast.

Iemand vanuit SSS? Bastiaan Vink? Die wil niemand erbij hebben. "Voor Bastiaan is KM nu al ingevoerd" zegt Timo. "Ja, zo is hij, dat vindt hij echt!" Hans Li wordt afgewezen, die is niet 'zwaar' genoeg. Als ik de merites van Hans nog een keer opsom, zeggen ze dat hij toch bij de uitvoering eventueel betrokken kan worden? Maar een stuurgroep is om te sturen. Hans is geen bestuurder. Punt. Robin Beere? Ja, die wordt het.

Iemand namens Lijnmanagement? Harry schuift Beng van Gorp naar voren, maar ik ben tegen. "Beng bekleedt een aparte positie tussen de CLM'ers omdat hij zich met het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning bezig houdt", zeg ik. Pieter Diepens wil Timo er zeker niet bij hebben. Gijs Rothuizen vertelt dat Pieter zich nog heeft zitten verkneukelen over de presentatie van Ron en mij voor het CLM-overleg, dat wij 'lekker maar een half uur!' zouden krijgen! Maarten van Boeckel, stel ik voor. Hij blijkt geen optie te zijn, vanwege zijn naderende vut? Ignaas van der Einden, zegt Timo. "Ignaas heeft tijdens de CLM-presentatie gezegd, dat hij alleen op persoonlijke titel in de stuurgroep wil". "Aan die mentaliteit is Fokker ten onder gegaan", roept Harry. Timo zegt: "Wat een onzin. Ik ga nog wel eens met hem praten, want Ignaas lijkt me het meest geschikt". Conclusie: de vertegenwoordiging van het Lijnmanagement staat nog open.

Naast de stuurgroep is er ook het projectteam, en daarin hebben zitting de PLO, de PLT, de PM, en de vijf assistenten van de PLO. Niet de activiteitenleiders van de PLT, om het gewicht van het project bij de businesskant te onderstrepen. Timo choqueert Harry hiermee, want ook dat gaat in tegen Harry's gevoel van democratische rechtvaardigheid.

"En waar kom ik?" vraag ik voorzichtig. "Jij wordt mijn rechterhand", zegt Timo. "Je kan niet bij de stuurgroep maar wel in het projectteam". En Harry tekent bij het harkje dat de projectorganisatie voorstelt op het bord onder de PM en tussen de PLT en PLO een apart hokje: "Irene Lammers, interne KM consultant". Wel vraagt hij scherp: "Ik dacht dat je ook in het project zou meewerken?!" "Dat is ook mijn bedoeling" verzeker ik hem.

Timo voegt gelijk de daad bij het woord. In een andere discussie kijkt Timo me met glinsterende ogen aan. "Daar heb jij straks, als mijn rechterhand, helemaal geen tijd meer voor!" En hij maakt opmerkingen als: "Irene, hou jij dat in de gaten?" en "Als ik deze week met Norbert Peters ga praten, dan moet jij daar ook bij zijn". Ook bevraagt hij me ernstig naar mijn huidige tijdsbesteding, zodat Harry tegen me zegt: "Als ik jou was, zou ik de Lotus Notes Organizer maar gaan gebruiken.."

Einde van de dag. Dankwoordje Timo. Afsluitend rondje. De projectleiders vragen, op de hoogte gehouden te worden. Harry zegt dat hij gekregen heeft waar die voor gekomen was, namelijk een pilot binnen OONS. Timo zegt dat hij aan het begin van de dag het idee had dat hij voor een onmogelijke taak stond, maar nu het idee heeft dat er een werkbaar geheel ligt. Hoewel het de vraag is, of hij de plannen in de huidige vorm er zo maar door krijgt.

### **Stem 3. Kwaad, V970411**

Ik kan met Timo meerijden naar Amstelveen. Op weg daarheen merk ik opeens dat ik ontzettend kwaad ben.

Vooraf over de beslissing om het hele automatiseringsdeel van dit project opnieuw te bekijken en de bijbehorende te verwachten vertraging in de projectvoortgang. De twijfels die

nu naar voren komen, heb ik vorige zomer al tegen een ieder die het horen wilde geuit: dat het Kennis Opslag Huis concept niet goed overdacht is. Dat KM organisatieverandering betreft en dat daarom een valide afweging tussen de diverse te attaqueren organisatieproblemen het startpunt zou moeten zijn i.p.v. de huidige 'achtemamiddag' afwegingen.

De rol van Norbert, Ron en Sjoerd noem ik niet eens, maar ook Bernard heeft hier door zijn hiërarchische opstelling aan bijgedragen. Incompetentie, onnodig formeel gedrag en inflexibiliteit. Daar vecht ik al 1,5 jaar tegen! Als Timo met Bernard praat, moet hij dat maar eens aan de orde stellen! "Je hebt gemerkt hoe moeilijk het is om van binnenuit dingen te veranderen" zegt Timo begripvol.

Ik probeer een positieve wending aan het gesprek te geven. "Wat ik goed vind aan jou" zeg ik, "dat je onbelast met de hele KM historie professioneel en een tikje naïef het KM fenomeen te hand genomen hebt". "En ik zie wel waar het schip strandt!" roept hij vrolijk. En hij vertelt dat hij de huidige gewijzigde plannen deze week eerst met Norbert Peters gaat bespreken. Mocht Norbert problemen maken, dan gaat hij daarna met Bernard praten. Voor de nieuwe projectorganisatie en de heroverweging van Lampje zijn er toch goede argumenten? "En dan mogen ze mij ook uitleggen, waarom ze juist in dit project van de bij Operatie STORM afgesproken gang van zaken wensen af te wijken", zegt hij. Vervolgens babbelen we over z'n vrouw en kinderen en z'n contacten binnen de bank totdat ik op mijn bestemming ben.

Na de heidesessie kijk ik met nieuwe ogen naar de organisatie. Ik breng verslag van de heidesessie uit aan mijn naaste omgeving. Harry Pluijm loopt de volgende morgen al even bij Beng van Gorp naar binnen, en ook Pieter Diepens heeft kennelijk verslag over de heidesessie gekregen:

### **Stem 3. Maitje van Pieter Diepens, V970421**

Ron en ik krijgen een maitje van Pieter Diepens. "Waarom zijn de lijnmanagers geen pilot-groep? Dat wilde IK!" schrijft hij. Na ruggespraak met Norbert Peters schrijf ik terug: "Er is een objectieve afweging van opties geweest, waaraan de door jouw aangewezen lijnmanager meegedaan heeft. Met de lijnmanagement betrokkenheid bij KM is overigens meer dan ooit rekening gehouden". Dan belt Pieter me op, en onderwerpt me aan een verhoor over de status van de besluitvorming. Ik vertel, dat de bevindingen van de heidesessie nu bij Bernard van Berge Henegouwen liggen ter goedkeuring. Als hij nog iets wil, moet hij bij Bernard wezen. "OK", zegt hij en hangt op.

### **Stem 3. Teun Jansen, V970421**

Later beland ik met Teun in een discussie over mijn rol in de organisatie. Ik zeg, dat ik in mijn onderzoek doelstellingen nastreef die niet per se door het project KM gerealiseerd kunnen worden, en dat ik mij de vrijheid toe eigen, die andere doelstellingen na te blijven streven. Dat ik kies, aan welke manager ik mijn ondersteuning geef. Maar dat ik dat wel altijd doe vanuit het perspectief van de ontwikkeling van de organisatie. Ik leg uit, dat KM heel breed is en dat er maar op zeer beperkte wijze van mijn kennis gebruik gemaakt wordt, omdat mij weinig gevraagd wordt. "En dat is jammer voor de Succes Bank", zeg ik arrogant. Ik heb zijn volledige aandacht, met al deze provocaties. "Aan wie leg je verantwoording af in het project?" vraagt hij. Aan Timo Verhagen, zeg ik stellig. Welke rol krijg je in het project? vraagt hij. "Rechterhand van Timo", antwoord ik. En dan ziet hij kans, zich weer boven mij te plaatsen. "Ik vind het jammer, dat je geen uitvoerende rol op je neemt" zegt hij. "Dan merk je eens, wat de reacties zijn op die haast van jou". En: "Dat lijkt me ook voor je persoonlijke ontwikkeling nuttig". Je hebt gelijk, geef ik toe. En opgelucht rond hij het gesprek af. Hij hoeft zich toch geen zorgen te maken, alles is onder controle.

Ik beland pas weer op aarde bij mijn eerste vervolgonthoening met Timo:

**Stem 3. Een nieuwe projectleider, V970421**

Vrijdag had ik een bespreking met Timo en Norbert Peters, om te praten over de resultaten van de Heidesessie. Timo leidt de bespreking met strakke hand, en gaat daarbij listig te werk, door alle heikele punten op een zodanige wijze te presenteren dat Norbert er niets tegen in weet te brengen. Bijvoorbeeld over de projectorganisatie betoogt hij dat dit innovatieve project gebruik moet maken van "de nieuwste inzichten die ten aanzien van het inrichten van de projectorganisatie binnen de organisatie bes taan". Hij zegt: "Schiet maar!" als hij alle, met redenen omklede keuzes uitgelegd heeft. En Norbert heeft geen kritiek of suggesties voor verbetering, wat zelfs Timo verrast, waardoor de beslissingen van de heidesessie feitelijk geaccordeerd zijn. Aan Norbert valt te merken, dat hij opgelucht is, dat er iemand is die weet hoe het moet en leiding geeft. Hij wil bij 'de winnende partij' horen. De enige die hier en daar kritiek op Timo uitoefent, ben ik. Hiemee erger ik Timo en Norbert kijkt verbluft. Op het einde van het gesprek vraag ik: "Wat moet ik doen?" Timo en Norbert besluiten eensgezind, dat ik vast op de PLO-stoel moet gaan zitten en vrijblijvend wat voorbereidende werkzaamheden moet treffen. Ik heb het gevoel dat er iets niet klopt. Maar wat?

Ook bij het gesprek aanwezig is Jeroen Valkenburg, die door Maarten/Teun/Norbert aangezocht is, PL te worden. Later maak ik met hem kennis. Jeroen is coördinator geweest voor de invoering van Operatie STORM (en Schema Koersverlegging!) en heeft een niet-technische achtergrond, wat me hoopvol stemt. Hij gaat voor de PLO rol, maar dat wordt een probleem: OI moet de algemene PL aanleveren, maar bij de heidesessie is dat gesplitst over een PLT en een PLO rol. "Alleen Bernard kan mij hierover van mening doen veranderen" kondigt Timo aan. De PLT rol wil Jeroen niet, "maar als ze me zeggen dat ik dat moet doen, dan doe ik dat".

Vrijdag is het 'achter de schermen' een drukte van belang. Deze keer ben ik er min of meer ooggetuige van. Jeroen praat met Maarten, met Timo, met Teun, met Norbert, weer met Teun. Teun en Jeroen gaan weer met Timo praten, Jeroen praat met mij, ik praat met Timo. Norbert en Teun praten met elkaar. Maandagmiddag komen er maar liefst drie toekomstige PL's mee naar de Regel 't Snel middag: Jeroen, Sjoerd en een nieuw gezicht: Boris Karupovic, een Pool ingehuurd bij IT Advies Y, verantwoordelijk voor de Lotus Notes conversie en toekomstig PLT. "De PLT rol kan toch ook door een externe vervuld worden?" vroeg ik aan Timo. "Liever niet" legt hij út. "Een PL moet ook andere partijen te woord staan, het is voor een externe moeilijk namens de bank te praten. Bovendien brengt een externe een andere werkinstelling mee, die wij als bank eerst moeten afleren. Tenslotte doe je als PM ook altijd veel aan coaching en dat investeer ik liever in een interne medewerker".

**Stem 3. Lunch van de SPM'ers, V970421**

Tijdens de lunch zie ik Timo zitten met iemand anders. Ik vraag discreet of ik erbij mag komen zitten. Dat mag. Z'n gesprekspartner blijkt SPM te zijn, o.a. van Smart Cards en Internet. Ik word bevestigd over Kennismanagement door Timo's collega. Ik vertel wat, ook over het onderzoeksaspect van mijn bezigheden. Wanneer ik vertel dat bij een andere bank in het kader van Kennismanagement communicatiepatronen ter discussie stelt, word ik uitgelachen. Belachelijk vaag geneuzel! roepen ze.

**Stem 3. Naar Regel 't Snel, V960422**

Gisteren zijn we met een zware delegatie van de Succes Bank naar Regel 't Snel geweest. Aanwezig waren: Teun Jansen, Norbert Peters, Sjoerd Jacobs, Ron de Vaan, Timo

Verhagen, Jeroen Valkenburg, Boris Karupovic en ik. Bernard had zich ziek gemeld. Regel 't Snel sloofde zich uit, om het intranet, de eigen kennisbank en kennisbank Universum te laten zien. Er waren hele goede presentaties over de interne communicatie-aspecten en de lijnmanagement visie van Regel 't Snel die, ten opzichte van Succes Bank normen, nogal verlicht zijn. Ik was blij en tevreden, dat deze organisatieaspecten eens zo helder onder het voetlicht gebracht waren. Het moet toch nu voor de heren duidelijk zijn, wat voor soort probleem we hier hebben, dacht ik nog optimistisch.

Dat valt dus tegen. Vandaag even naar reacties gevist. Timo heeft als belangrijkste leerpunt opgepikt dat een kennisbank ook laagdrempelige attractoren moet hebben, en Norbert Peters heeft munitie verzameld voor zijn kruistocht tegen het huidige intranet. Zucht.

Tot mijn ontsteltenis blijkt ik, zonder dat ik het door had, exit te zijn als Timo's rechterhand. Of dat nu komt door de komst van Jeroen Valkenburg of doordat ik zo maar in het 'openbaar' het met Timo oneens was weet ik niet, maar feit is dat ik überhaupt niet meer mag meepraten bij de verdere opzet van het project! Dat zal niet gebeuren, neem ik mij voor:

### **Stem 3. In de aanval, V960506**

Ik hoorde dat er een bijeenkomst belegd was met Timo Verhagen, Teun Jansen, Norbert Peters, Boris Karupovic (PLT) en Jeroen Valkenburg (PLO), om te praten over de globale projectaanpak. Boos constateerde ik dat ik daar niet voor uitgenodigd was, maar omdat ik toch op vakantie zou zijn kon ik daar moeilijk een punt van maken. Ik verzoon een list, en belde Jeroen Valkenburg en Boris Karupovic op om ze mijn mening over de lopende issues mee te delen.

Ook moest de uiteindelijke notitie van de heidesessie nog verstuurd worden, maar ik had de wijzigingen van Timo nog steeds niet gekregen. Tijdens de lunch, op vrijdag, zie ik hem toevallig. Hij groet, gaat zitten aan het andere eind van de tafel, waar ook Norbert Peters zit, en vraagt of ik met hem mee loop na zijn lunch. Als mijn lunchpartner klaar is, schuif ik bij Norbert, Timo en nog iemand anders aan, terwijl zij demonstratief zich niet bij mij gevoegd hadden. Timo en Norbert blijken opeens dikke vriendjes te zijn. Timo maakt allemaal grapjes, vraagt Norbert over dingen waar hij verstand van heeft (hypotheek en beleggingen) en Norbert doet z'n best vlot mee te doen.

"O ja", zegt Timo opeens, "we zijn naar dat KM congres geweest, dat je me aangeraden had". "Hoe was het?" vraag ik. "Nou, vrij theoretisch. En de praktische verhalen gingen vooral over lijnmanagementachtige dingen. Er waren allemaal vage verhalen over hoe je de denkkraft van mensen beter zou kunnen benutten" zegt Timo. "Ja" valt Norbert bij. "Ik heb daar zo'n hekel aan, al die mensen die willen meedenken. Dat is juist ons grootste probleem, er zijn te veel mensen die mee willen denken. IK denk wel na". Vervolgens gaan ze uitgebreid hun zegeningen tellen. Zij zijn SPM, ze vervullen het beste baantje binnen de bank. En scheppen tegen elkaar op welke reisjes ze allebei gemaakt hebben of gaan maken. "KM congres in Juni? Dan kan ik niet, dan zit ik in Florida". "En de interne projecten delegeren we!" roept Timo. "Nee hoor, gelukkig zijn wij zo goed, dat wij de ideeën verzamelen en toch ook intern de boel op de rails houden!"

Ik houd cynische opmerkingen voor me, zeg in plaats daarvan quasi-nonchalant: "Ja, dat die KM congressen zo oppervlakkig zijn vind ik nu ook. Daarom heb ik na de vakantie wat benchmark bezoeken bij een verzekeraar en de Belastingdienst, om te kijken hoe zij het daar doen." Raak! De heren kijken me ietwat verbluft aan. En of Timo wellicht zin heeft om mee te gaan, als ik de volgende keer wat afspreek? Hij mompelt iets positiefs.

Ik kan een slag winnen, maar niet de oorlog. Het is duidelijk dat ik me er bij zal moeten neerleggen het verder te doen met de projectleider, Jeroen Valkenburg, die zich kennelijk is gaan inwerken maar die ik verder nog nauwelijks gezien heb.

### **Stem 3. Mijn rol in het project, V960517**

Ik kom Timo tegen, die me kort inlicht over de meest recente afspraken. “En over jouw rol in het project, hebben we ook gesproken”, zegt Timo. “We vonden het goed voor jouw persoonlijke ontwikkeling als jij een uitvoerende rol op je neemt, als een van de coördinatoren van een kennisdomein. Als zodanig zit je dan ook in het projectteam. Je krijgt zitting in het deskundigenpanel”. Ik neem het voor kennisgeving aan, maar vraag nog even: Met Teun Jansen hierover gesproken? Ja, dat klopt.

Ik onderhandel met Jeroen over mijn rol in het team, terwijl ik ruggespraak houd met Maarten van Boeckel. Het spreekt me aan me bezig te gaan houden met de kennisbehoeften van de SPM's in de organisatie. Liever zou ik me bezig houden met het Windows NT domein dat me van meer strategische importantie lijkt, maar Jeroen argumenteert dat het belangrijk is iemand coördinator te maken die al in dat veld aanwezig is vanwege de nodige achtergrondkennis, de continuïteit na het project en het commitment van de betrokkenen. Hij heeft natuurlijk gelijk. Maarten vindt (desgevraagd) het een goed idee om coördinator te worden. In deze organisatie is het nu eenmaal zo dat degene die activiteiten uitvoeren zelf de plannen daarvoor schrijven. Als ik wil dat er iets van mijn ideeën ingevoerd wordt zal ik dat zelf moeten doen. Ik wil ten minste bij één van de kennisdomeinen het hele traject door en als ik niet een acterende rol op mij neem blijf ik toeschouwer. Richting Jeroen argumenteer ik dat het verloop van het totale traject van het project mijn onderwerp van onderzoek is (niet alleen één deeldomein) en dat ik dus met de projectleiding mee wil denken. Jeroen voert voor mij een rol op als ‘inhoudelijk adviseur’ van Jeroen en Timo.

Ik ben opgetogen over de nieuwste ontwikkelingen. Niet alleen ikzelf lijk een faire plaats in de projectorganisatie te krijgen, ook met allerlei andere mensen worden afspraken gemaakt. Per kennisdomein wordt er een manager (LM of SPM) als ‘sponsor’ benaderd en wordt er naar een coördinator gezocht. Ook worden er leden van de stuurgroep aangezocht en wordt automatiseringscapaciteit aangevraagd.

Er zijn ook minpunten. Bernard van Berge Henegouwen gaat werken aan een nieuw strategisch project voor het grootste deel van zijn tijd, blijft concerndirecteur bij OI, maar houdt het project Kennismanagement aan als enige operationele activiteit waar hij betrokken bij wenst te blijven. En het project heeft op voorhand al een imago probleem:

### **Stem 3. Gesprek Olivier, v970517**

Olivier vertelt, dat Jasper Kauffeld-de Wilde hem uit SSS wil zetten. Toen is Olivier drie uur met Kauffeld-de Wilde gaan praten, met als resultaat dat hij weer door mag. Samen met Bastiaan is Olivier nu op zoek naar een nieuwe ‘beschermheer’, op een andere plaats in de bank. Jasper schijnt bij gelegenheid gezegd te hebben: “Je denkt toch niet dat ik dat OI project serieus neem? Dat hele project is in het leven geroepen omdat ze willen dat dat meisje afstudeert”.

Timo heeft niet alleen mij ‘doorgeschoven’ naar Jeroen, maar schijnt ook verder niet full time voor het project beschikbaar te zijn (Harry roept: “Zul je wéér zien dat men zijn projectmanagers-verantwoordelijkheid doorschuift naar de projectleider!”). Norbert Peters



wordt bereid gevonden de PM Automatisering te zijn (“Het kan ook Teun Jansen worden” hoopt Timo, “de relatie tussen die twee is mij onduidelijk, het kan ook zijn dat Teun de honneurs waarneemt”), waarmee toch afgeweken wordt van de ‘Operatie STORM’ aanpak waarbij een SPM zich niet actief met een project bemoeit. Jeroen heeft het voor elkaar gekregen dat hij zowel algemene PL als PLO is. Hierdoor komt hij zowel naast als boven Boris te staan. Gunstig, want dan is hij wel verantwoordelijk voor de automatiseringsactiviteiten maar kan hij de coördinatie daarvan aan Boris overlaten. Ook Jeroen’s manoeuvres worden scherp in de gaten gehouden:

Stem 4. Memo Teun Jansen > T. Verhagen, d.d. 02-05-97

Timo,

ik heb net met Norbert Peters en daarna met Bernard van Berge Henegouwen gesproken over kennismanagement en met name de projectorganisatie. Van Norbert hoorde ik, en daar was Bernard het mee eens, dat Jeroen de PL en daarnaast ook de PLO is. Jeroen stuurt in die rol dus ook Boris aan. Was dit ook duidelijk voor jou? Zo ja, vergeet dan deze memo. Zo nee, kan jij het dan met bovenstaande eens zijn? Gaarne reactie. Gr. Teun

### **Stem 3. Presentatie IT & Verandering Advies, V970517**

Bernard van Berge Henegouwen heeft alle KM betrokkenen verordonneerd te gaan luisteren naar een presentatie van iemand van IT & Verandering Advies. Mopperend gaat iedereen erheen. Het blijkt dat Karel-Jan Waardenburg IT & Verandering Advies aangeraden heeft aan Bernard, en Bernard doet er alles aan om te laten blijken dat hij het allemaal érg belangrijk vindt. Maar gaat wel zelf weg. “Zoals jullie weten ga ik binnenkort over naar het Internationaliseringsproject en daar snap ik nog niet veel van”.

Samen met iemand anders heeft de spreker een populair boekje over KM geschreven. Hij houdt een gedegen verhaal met procesontwerpachtige insteek. Wanneer hij een sheet neerlegt met ‘vier ambitieniveau’s van KM’ constateert Timo tevreden dat de door ons geïdentificeerde pilot-kennisdomeinen een mooie spreiding over de verschillende ambitieniveaus heeft. De spreker heeft duidelijk geen kaas gegeten van enig veranderkundig aspect, en ik erger me eraan dat hij uitsluitend de sociaal wenselijke antwoorden geeft. Dus stel ik gemene vragen die Timo attenderen op inconsistenties in het verhaal, zodat een ‘zware’ IT & Veranderingsadvies-consultant zich genoodzaakt ziet in te grijpen en antwoord te geven in plaats van de spreker. Al met al maakt het adviesbureau een goede indruk. Ron de Vaan profileert zich bij de bijeenkomst in negatieve zin door uitspraken van Timo Verhagen te bekritisieren en te klagen over de gebrekkige voortgang van het project.

“Ik ben verantwoordelijk, want ik heb het projectvoorstel geschreven” klaagt Ron later angstig tegen mij, “en nu wordt het wiel wéér opnieuw uitgevonden ...!”

De sanctionering van het gedrag van Ron de Vaan laat niet lang meer op zich wachten:

### **Stem 3, Eerste OPM vergadering, V970517**

’s Middags is de eerste Projectmanagement vergadering.

Aanwezig: Norbert Peters, Timo Verhagen, Jeroen Valkenburg en Irene Lammers

De secretaresse van Timo had een algemene lijst met OPM ("Operationeel Project Management") afspraken opgesteld tot het einde van het jaar. Deze algemene uitnodiging was gestuurd aan Timo, Norbert, Boris en Jeroen. Ik was niet uitgenodigd! "Ben jij niet uitgenodigd voor het OPM?" sprak Jeroen verwonderd. "Dan ben je niet goed in the picture! Maar je moet gewoon meegaan". En dat deed ik dan maar.

De setting is formeel. Timo neemt het voortouw. "Vind je dat goed, Norbert?" vraagt hij. "Natuurlijk" zegt Norbert even schijnheilig. En wie notuleert? Ik, natuurlijk. "Dat komt zo maar in me op", zegt Timo quasi-onschuldig, "maar daar kan je veel van leren, ook voor je onderzoek en zo".

Eerste punt op de agenda is Ron de Vaan. "Hoe moeten we met hem omgaan?" legt Timo op tafel. Want door hem uit te nodigen, zoals vanochtend, creëren we allerlei verwachtingen bij hem. Bovendien heeft Timo al ettelijke ongewenste klaagmailtjes van Ron ontvangen. Er wordt besloten, dat Norbert Ron meedeelt dat hij voorlopig geen verdere bemoeienis met het project heeft. Pas wanneer we toe zijn aan de IT uitwerking van het project, zal hij geconsulteerd worden.

De overige agendapunten gaan over de plaats van activiteiten in de projectorganisatie aan de hand van een notitie van Jeroen ('competence finding' wordt generiek, in plaats van een 'kennisdomein'). Ook wordt besproken hoe het benaderen van de verschillende stuurgroepleden en coördinatoren verloopt, en wordt er over capaciteitsissues gesproken.

Bernard heeft aangegeven dat hij binnen twee weken bij een vergadering wil zijn: het liefst in stuurgroep verband, anders bij de projectmanagement vergadering. Zodra de stuurgroep rond is en er wat op tafel ligt, wordt een vergadering bijeengeroepen, spreekt de vergadering af. "De stuurgroep moet wel wat te sturen hebben, anders bemoeien ze zich met te veel zaken" word me uitgelegd.

#### 4.5.2 Start van de uitvoering

Stem 4. Jeroen Valkenburg, V970531

Men heeft mij gevraagd omdat ik de beste PL ben die ze hier hebben, maar dat moet ik natuurlijk wel waar maken. Ik vind dat als je aan een nieuw project begint, je niet te lang moet wachten maar snel iets moet laten zien. Je moet aan iedereen aantonen dat de tijd van praten voorbij is, en dat het nu tijd is voor actie. Heb ik geleerd van mijn leermeester Teun Jansen. In het verleden heb ik daar indruk mee gemaakt. Niemand hier heeft zo snel carrière gemaakt dan ik. Een gouden kans om mij te profileren, dit project. Ik heb wel door dat Bernard dit heel belangrijk vindt, dus als ik het goed doe, zal dat me geen windeieren leggen!

Het kost altijd veel energie om een project op poten te zetten, maar dit project slaat werkelijk alles. Volgens mij komt het omdat ik nog niet op de plek zit waar ik wil zitten. Ik krijg te weinig ruimte van Timo Verhagen, die kijkt me erg op de vingers. Dat ben ik helemaal niet gewend, andere projectmanagers vonden het prima om gewoon alles aan mij over te laten en zo heb ik dat ook het liefst. Ik ben niet blij met Irene. Ze is een voortdurende bron van verstoring en doet niet wat ik zeg, het kost veel tijd om haar aan

te sturen. En ze gaat zo maar zonder nadere afstemming met mensen praten, terwijl ik verantwoordelijk voor KM geworden ben, dat kan dus helemaal niet. Kan ik haar niet aan de kant zetten? Ik kan haar moeilijk negeren, ze weet heel veel en elke keer komt ze weer met nieuwe ideeën en initiatieven. Ik ken niemand waarbij het zoveel tijd kost om een beetje tot afstemming te komen. Als ze nu gewoon al haar kennis aan mij zou geven, dan zou het gemakkelijker zijn en hoefde ik er niet de hele tijd langs. Ik heb met Timo besproken of ze niet het project uitkan, maar Timo zei dat dat problemen gaat opleveren: het halve project is van haar kennis afhankelijk. Volgens Timo is ze zo gemotiveerd dat ze geen risico voor het project is. Hij is m'n baas, dus het zij zo. Het is wel vervelend dat ik niet eerder tijd kon vrijmaken voor dit project, en dat die eerste heidesessie al geweest is. Ik ben het niet eens met de aanpak die Timo Verhagen gevolgd heeft. Dat is me veel te quick en dirty. Hoe kan hij nu zéker weten dat hij de echte problemen aan gaat pakken, en de beste aanpak gekozen heeft? Ik vind dat slecht managen. Ik zal ze eens laten zien hoe dat moet. Eerst moet er een overzicht over het hele 'veld' Kennismanagement komen, daarna kunnen we evenwichtige afwegingen maken en aan het werk gaan. Kan wel een behoorlijk karwei worden, maar als ik iets doe dan doe ik het ook goed. Ik wil de organisatie van de workshops zelf doen, dat is feitelijk de enige garantie dat het niet mis loopt. Toch wel handig dat Irene rondloopt, kan die mooi de inhoudelijke opzet regelen, daar heb ik zelf geen tijd voor.

Ik heb van alles voor dit project moeten afzeggen en nog heb ik het te druk. Maar ik kan geen afstand doen van het diaconaal werk 's avonds. Als de kerk je roept moet je dat gewoon doen. Wel lastig te combineren, vooral het thuisfront klaagt. Van twee dingen doe ik geen afstand, die vind ik veel te belangrijk, daar kan ik nog mee scoren. Bernard heeft me gevraagd de coördinatie van de Schema Koersverlegging te verzorgen, een erebaantje, en verder zit ik nog in het STORM-project Sneller Ontwikkelen.

De organisatie van dit project gaat verder wel goed. De stuurgroep en de kennisdomeinen zijn al aangezocht. Ik moet mijn aandacht richten op het generieke traject, voor de kennisdomeinen zijn toch de coördinatoren zelf verantwoordelijk. 'k Moet wel de voortgang goed in de gaten houden. Boris moet met het automatiseringstraject maar even wachten, we moeten eerst zekerheid hebben aan de organisatorische kant voordat we iets neerzetten.

### **Stem 3. Marieke (I) V970506**

Ik vind een briefje op m'n bureau: Marieke Gijssen bellen. Dat doe ik, en we ontmoeten elkaar onmiddellijk. We stellen onszelf aan elkaar voor. Marieke begint: ze is een gepromoveerd historica, onmiddellijk daarna in de automatisering gegaan en heeft inmiddels een ruime staat van dienst. Ze blijkt door Harry benaderd te zijn voor het kennisteam 'Kennismanagement', en door Ron de Vaan op het spoor van de Competence Finding Faciliteit gezet te zijn. Ik schets een beetje m'n achtergrond, en dat valt in verrassend goede aarde. Het klikt, van beide kanten, en niet zo'n klein beetje. Ik geloof niet dat ik ooit zo kritisch en grondig bevraagd ben over Kennismanagement, de theorieën, de wereld en het

project. Zij is erg enthousiast: eindelijk een project waar een beetje over nagedacht is! Het uurtje vliegt voorbij, we maken een vervolgafspraken op korte termijn.

In hun ronde langs iedereen die bij het project tot dan toe betrokken is geweest, komen de nieuwe projectleiders die dag ook bij mij langs:

### **Stem 3. Inwerken van de PL's, V970506**

Jeroen en Boris interviewen me formeel. De agenda: achtergrond van het project KM, en het vervolg. "Vertel ons over de achtergrond" vragen ze. Ik weet niet waar ik moet beginnen: kunnen jullie geen vragen stellen? vraag ik. Nee, gewoon vertellen. Dus ik begin, zo zakelijk als ik kan. Mn onderzoeksplannen over technologische innovatie in herfst 1995. Bastiaan Vink. Bill Dozy. KM onderzoeksvoorstel zomer 1995. Eerste aanraking met plannen Ron de Vaan. Contractplannen Bastiaan Vink/Beng van Gorp.

"Kondig even aan wanneer je terug komt van vakantie, Boris", grapt Jeroen, "misschien ben je ook niet meer welkom!"

Ik vervolg met de ontwikkelingen bij het schrijven van het projectvoorstel. De wenkbrauwen stijgen hoog. In welke zin was Olivier betrokken? Wat was de rol van David Volleman? Hoe ligt de verhouding tussen SSS en OI? Wat is de rol van Bastiaan Vink?

Ter zake. Marieke Gijssen komt ter sprake. Ik laat enthousiasme over haar betrokkenheid blijken. Maar dan zegt Jeroen, voorzichtig formulerend: "Marieke wil ik niet in het project hebben". "Waarom niet?" vraag ik. "Marieke is niet aan te sturen" zegt hij. "Hoezo?!" vraag ik, verbaast.

En Jeroen vertelt dat hij en Teun Jansen meerdere malen problemen met haar gehad hebben omdat ze te kritisch was en te veel haar eigen weg ging. Voorzichtig poneer ik, dat als hij die problemen met Marieke heeft, dat het dan niet denkbeeldig is dat hij met mij diezelfde problemen zal krijgen. Ja, hij ziet de overeenkomsten tussen Marieke en mij ook. "Maar ik ben tenminste aan te sturen en ik heb die sturing duidelijk nodig. Mijn probleem is dat ik die sturing nooit gekregen heb". Wat betreft Marieke, daarvan gaat Jeroen regelen dat ze zich niet met KM bezig gaat houden. "Dat moet je maar niet tegen haar zeggen", zegt Jeroen.

We praten over mijn rol in het project. Ik zeg dat ik me qua onderzoek alleen met nieuwe/externe kennis wil bezighouden, en daarom niet 'applicatiearchitectuur Kernsystemen' wil doen. Jeroen stelt voor dat ik het aandachtsgebied SPM kennisbehoefte doe. Ik voel er wel wat voor, en neem het in overweging.

Jeroen vertelt, dat Teun Jansen heeft gesuggereerd opnieuw een workshop te organiseren, omdat Jeroen zelf helaas niet bij de 1e heidesessie aanwezig heeft kunnen zijn en hij het idee heeft dat er nog veel onduidelijk is. Ook heeft hij het met Timo Verhagen al kortgesloten. Aan mij vraagt hij, of ik de voorbereiding daarvan wil doen. Hoewel de tijd heel krap is, vind ik het goed. We bespreken de genodigden, op basis van suggesties van Teun. ('Moet Teun er zelf ook niet bij?' vraag ik. 'Hij is mijn geestelijk vader' zegt Jeroen, 'dus ik kan dat niet beoordelen'.) Jeroen neemt zich voor een facilitator te regelen. Via Harry, natuurlijk.

### **Stem 3. Marieke (II), v970517**

Ondanks de verordening van Jeroen heb ik de volgende morgen wel een afspraak met Marieke gepland die ik niet één, twee, drie wilde afzeggen. Ik kan haar toch niet zo maar

laten vallen? Ik heb het opgelost door een eerlijk gesprek 'van vrouw tot vrouw' met haar te houden. "Waarom heb je het zover laten komen dat je een veto hebt!" riep ik. Geëmotioneerd legt ze uit:

Marieke en Jeroen hadden samen in een klein projectje gewerkt. Ze konden goed met elkaar opschieten, gingen samen lunchen en bespraken zelfs de huwelijksproblemen van Jeroen. Zij deed al het denkwerk, en Jeroen was er elke keer weer even blij mee en liet het vol trots als verantwoordelijk PL aan het management zien. Totdat Jeroen van zijn bazen te horen kreeg, dat ze het niet eens waren met Marieke's aanpak. Jeroen sloeg om als een blad aan een boom, en dwong Marieke tot het volgen van een formeel correcte, maar inhoudelijk zinloze weg. Toen heeft ze uit frustratie sabotage gepleegd, en bewust enkele verkeerde cijfers opgevoerd. Toen ze daarop aangesproken werd heeft ze uitgelegd wat ze gedaan had. Haar lijnmanager staat gelukkig achter haar en heeft haar aan andere werkzaamheden geholpen. Maar zelfs hij weet nog niet, dat ze over een maand aan een andere baan binnen de bank begint.

Met de lunch loop ik met Jeroen naar de sandwichbar. Hij vraagt hoe het nu verder met Marieke gegaan is. Dan blijkt zij plotseling achter ons te staan, hoort de vraag en het antwoord. Jeroen en Marieke negeren elkaar, ik praat verder met Jeroen, en bij het weglopen geven Marieke en ik elkaar een knipoog.

Aan Harry vraag ik, hoe Marieke bij KM terecht gekomen is. Harry blijkt erg enthousiast over haar. "Ze is die mannen gewoon de baas, en dat trekken ze niet. En het leek me voor jou ook zo leuk, om met Marieke samen te werken". Maar Jeroen heeft Harry al benaderd, dat hij Marieke er niet bij wil hebben. "Onzin", zegt Harry, "dan plaatsen we haar toch op een plaats in het project dat hij niets met haar te maken heeft? Ongewenste inmenging in Lijnmanagementzaken. Ik heb het er met Beng van Gorp over gehad. Deze zaak gaan we hard spelen, desnoods escaleren we".

Samen met Jeroen tref ik de voorbereidingen voor de eerste workshop KM. De samenwerking verloopt in het begin stroef, maar gaat allengs beter. Jeroen is een 'confessionele', hij bidt voor én na de lunch, heeft geen TV en onderschrijft de Dortse synode en de Heidelbergse catechismus ("de mens is geneigd tot alle kwaad"). Hij is jong getrouwd, heeft een vrouw die bij kennismaking een wat schuw vogeltje lijkt te zijn, en hij besteedt zijn avonden full-time aan pastorale werkzaamheden. Jeroen is begin dertig, werkt een jaar of acht bij de bank en heeft daarvoor nog twee jaar bij een IT bureautje gewerkt (hoewel hij het zakenleven buiten de IT organisatie nauwelijks meer kan herinneren). Hij is erg tevreden over de voorspoedige ontwikkeling van zijn carrière: hij is één van de meest geziene projectleiders en is goed in the picture bij het hoger kader, waaronder Bernard van Berge Henegouwen. Mijn persoonlijke indruk van Jeroen is minder positief. Ik vind hem houterig en oppervlakkig, een naprater, die me bovendien beledigd heeft met zijn ideeën over het geven van 'sturing' aan mij. Wat een arrogantie!

Jeroen zoekt actief naar een juiste houding naar mij toe. In het begin neemt hij de stelling in dat hij mijn meerdere is en dat hij alles beter moet weten. Dus gooi ik ruimschoots mijn verhalen en theorieën over hem heen, die hij probeert te absorberen. Na drie ontmoetingen komt hij tot het inzicht: "Het is voor mij ondoenlijk om al het werk dat jij het afgelopen jaar gedaan hebt, over te doen. Jij, Boris en ik moeten maar zo goed mogelijk samenwerken".

Hoewel tijdens de 1e heidesessie de contouren van het project vastgelegd zijn is de vraag wat er nu verder gedaan moet worden, onduidelijk. De te organiseren workshop moet hier helderheid in verschaffen. De 'huisfacilitator' van de IT organisatie, Tom Vermeulen, helpt mee de volgende workshop op te zetten:

Stem 4. Interne notitie "1e Workshop Kennismanagement", d.d. 16 mei 1997

Aanwezig: Lijnmanager Transactiefabriek, Fred Sonneveld (Verzamelde Helpdesken), Lijnmanager OI, Maurits van der Ven (PL OPM), Pepijn ter Linde (Systeemanalist OI), Timo Verhagen (PMO project KM), Jeroen Valkenburg (PL/PLO project KM), Irene Lammers (KM deskundige, coordinator), Tom Vermeulen (facilitator).

Het doel van de workshop is, het identificeren van de generieke organisatorische KM problemen in de IT Organisatie. De aanwezigen is gevraagd, eenmalig gedurende een ochtend mee te denken over het onderwerp Kennismanagement. Jeroen Valkenburg houdt een inleiding over de status van het project KM. Aansluitend geeft Irene Lammers een inleidende presentatie over Kennismanagement, waarna de groepsdiscussie in gang wordt gezet om de 'kennisproblemen' van de organisatie te inventariseren.

Dit proces wordt geleid door de facilitator. Aan de aanwezigen worden gele post-it briefjes uitgedeeld en er wordt gevraagd, in stilte de antwoorden op drie probleemstellingen aan de muur op te schrijven. De briefjes worden onder de vragen bevestigd, en de groep probeert een clustering in de antwoorden aan te brengen door te vragen wat bedoeld wordt. In het onderstaande wordt een samenvatting van de discussie gegeven.

Vraag 1. Hoe komt het, dat we onze kennis niet maximaal gebruiken?

a. We besteden geen aandacht aan de optimale benutting van onze kennis;

De aanwezigen vonden, dat we niet georganiseerd zijn om onze kennis optimaal te benutten. Kennisbenutting gebeurt niet bewust en er is geen stimulans of beloning om kennis te delen.

b. De hiërarchie in de organisatie belemmert een effectief gebruik van de kennis in huis; Het is in de organisatie niet zo, dat iemand die een hogere functie in de organisatie heeft, ook per definitie de meeste kennis bezit over een onderwerp. Beslissingen worden daardoor niet genomen door de persoon die de meeste kennis over een bepaald onderwerp bezit. Er vindt geen skip-level contact plaats, de communicatiekanalen tussen 'hoog' en 'laag' zijn lang. Hierdoor krijgen hogere managers geen kennis van wat er op de werkvloer speelt en vice versa. Jonge mensen die net van school/universiteit komen, krijgen nauwelijks meedenk-ruimte. Hierdoor gaat de kennis en de onbevangen blik, die zij vanuit hun opleiding meegekregen hebben, verloren. Er is sprake van een verstopte doorstroom van kennis: het is o.a. niet mogelijk vaktechnisch door te groeien.

c. We kunnen benodigde kennis niet vinden;

De kennis in de organisatie zit voornamelijk (te veel?) in de hoofden van mensen. Zowel het totale bestand aan kennis bij mensen, als het bestand aan gedocumenteerde kennis is ontoegankelijk. Het ontbreekt ons aan technische faciliteiten die ons helpen benodigde kennis te vinden. Het vinden van de juiste persoon hangt af van de kwaliteit van ons netwerk. Hoewel er elders in de bank veel genetwerkt wordt, lijkt het dat 'netwerken' tegen de aard van de gemiddelde automatiseerder ingaat.

d. We werken onder een te grote tijdsdruk om effectief van onze kennis gebruik te maken;

We proberen te veel zaken tegelijk te doen. Stress, tijdsdruk en een overdosis aan informatie zorgen ervoor, dat we alles wat niet absoluut noodzakelijk is laten vallen: we "hoppen van het ene incident naar het andere". Hierdoor handelen we gemakszuchtig, we nemen niet de tijd kennis te zoeken of te leren.

Vraag 2. Hoe komt het, dat we te weinig kennis opbouwen?

a. Kennisopbouw is een sluitpost, op dit terrein wordt er niet vooruit gekeken;

We hebben geen overzicht over welke kennis we nodig hebben. Ook al weten we welke kennis er nodig is, dan wordt die kennisopbouw niet gemanaged. Onze operationele taken kosten zoveel effort dat daarnaast geen kennis meer opgebouwd kan worden.

b. We leren niet van ons eigen verleden;

Er is geen debriefing of nazorg na de uitvoer van projecten. We hebben geen tijd, stil te staan bij de leermomenten in de uitvoer van projecten. Doordat we niet evalueren, leren we ook niet van de fouten die we maken. Projectdocumentatie is altijd het sluitstuk.

c. We delen opgebouwde kennis niet;

Intern netwerken, presentaties geven/bijwonen, elkaar bijpraten wordt beschouwd als tijdverspilling. Meer kennis/expertise hebben is prestige, dat niet snel wordt afgestaan.

d. We zijn weinig flexibel;

Het duurt heel lang, voordat we budgettair iets nieuws kunnen doen. Het is zeer moeilijk af te wijken van bestaande procedures en richtlijnen.

e. Onze RM praktijk functioneert niet optimaal;

Ons personeelsbeleid is erop gericht, uniformiteit in ons personeelsbestand te realiseren. Mensen met andere kennis of invalshoeken zijn daardoor schaars. Het middel 'jobrotation' wordt niet genoeg gebruikt. Er wordt niet adequaat opgeleid. Ook is het voor de medewerkers onduidelijk, aan welke kennis behoefte is. Kennis die in huis is wordt niet altijd frequent gebruikt, daardoor veroudert het snel. We maken geen onderscheid in gewone en briljante medewerkers. Voor goede medewerkers zijn er

onvoldoende mogelijkheden, sneller 'omhoog' te gaan. Aan goede medewerkers zou sneller meer verantwoordelijkheid gegeven moeten worden (jobenrichment), maar dat gebeurt nauwelijks.

Vraag 3. Waarom doen we zo weinig met de kennis van anderen?

a. We vinden dat we zelf alles het beste weten;

Arrogantie is letterlijk ons handelsmerk: we zijn de grootste IT'er van Nederland, en we vinden dat we intern alles het beste weten. Wat van buiten komt wijzen we daarom meestal af ("not-invented here"). Maar is die opvatting terecht? Of weerhoudt faalangst en machtsbehoud ons er misschien van, toe te geven dat externe partijen dingen beter weten dan wij?

b. We weten niet goed, hoe we kennis van anderen moeten benutten;

We zijn zo onbekend met het gebruik maken van de kennis van anderen, dat we eigenlijk niet weten hoe we dat zouden moeten doen. Bij wie moet ik zijn? Hoe moet ik ze vinden? Wat doen anderen? We weten het niet. Contacten uit het verleden zijn vaak onvindbaar. En zijn er niet strikte voorschriften op concernniveau ten aanzien van informatie die de bank uitgaat? En als we externe kennis gevonden hebben, hoe moeten we samenwerken, communiceren?

c. Het is geen gewoonte, kennis van anderen te raadplegen

Onze blik is naar binnen gekeerd: we zijn te veel met ons zelf bezig. Omdat we te druk zijn? Of te arrogant? Er is in ieder geval geen stimulans om externe kennis te verzamelen. Wie zou dat eigenlijk moeten doen: alleen het management? En de meer principiële vraag: is het eigenlijk mogelijk met externe partijen kennis te delen, als we niet bereid zijn ook onze eigen kennis in ruil aan te bieden?

De resterende tijd van de bijeenkomst wordt gewijd aan de vraag, wat het projectteam Kennismanagement kan doen, om de problemen aan te pakken. Een lijst met zeer pragmatische voorstellen (interne stages, bijeenkomsten, meer aandacht voor personeelbeleid, meer openheid van zaken, een kennisbank e.d.) wordt gegenereerd.

Ter afsluiting wordt gevraagd of het gezelschap nog adviezen heeft voor het projectteam Kennismanagement ten aanzien van het vervolg van het Kennismanagement project, volgende workshops, en welke mensen er in nieuwe workshops uitgenodigd moeten worden. De volgende adviezen worden meegegeven:

- Stem af met andere organisatie ontwikkelings activiteiten binnen de IT organisatie;
- Pak kennismanagement zorgvuldig aan, hou er rekening mee dat het met veel zaken te maken heeft;
- Kies alleen een paar speerpunten, stel goed prioriteiten vast;



- Ga niet kennisprocessen formaliseren of top-down dirigeren, dat werkt contraproductief;
- Investeer in kennis over kennismanagement;
- Communiceer goed met gerelateerde processen, zoals Operatie STORM en het Schema Koersverlegging;
- Hou de gemêleerde samenstellingen voor de workshops;
- Maak resultaten zichtbaar: "hoe concreter, hoe beter". Enkele van de suggesties die vandaag gedaan zijn, kunnen direct ingevoerd worden!
- Laat ten behoeve van het uitnodigingsbeleid van volgende workshops mensen zichzelf aanmelden, bijvoorbeeld door ze te laten 'solliciteren';
- Bouw bij volgende workshops voort op de aanzetten die vandaag gedaan zijn.

Bij de workshop aanwezig was Fred Sonneveld, die bij Verzamelde Helpdesken zelf verantwoordelijk is voor het 'Knowledge Center'. Na afloop maken we kennis. "Vooraf dat solliciteren op workshops, en op deelname aan het project zelf, dat moeten jullie vooral doen, hoor" dringt hij aan. Jeroen neemt het idee in overweging, en praat erover met mij en anderen. Het idee heeft iets bedreigends omdat het afwijkt van de normale manier van doen. Jeroen besluit:

Stem 4. Memo Valkenburg, Jeroen > Sonneveld, Fred d.d. 21-05-97

Fred,

Aan het eind van de workshop afgelopen vrijdag hebben we even nagedacht over de personele invulling van de volgende workshops. Daar kwam toen o.a. het idee naar voren om mensen zelf te laten solliciteren. Gisteren hebben we even overleg gehad. De uitkomst ten aanzien van dit punt is dat we dit idee wel zien zitten voor de workshops van de specifieke kennisdomeinen, maar minder voor het generieke stuk. Met als belangrijkste redenen:

- Uitvoerbaarheid. Je zou de hele IT organisatie moeten aanschrijven. Als er meer kandidaten zijn dan je nodig hebt, hoe selecteer je dan (je kent de meeste mensen niet);
- Inzicht/overzicht. Voor de workshops voor het generieke stuk willen we graag mensen met inzicht/overzicht om hier iets zinvol over te kunnen zeggen.

Daarom willen we voor de generieke workshops toch meer gericht mensen opzoeken.

Bij deze wil ik jullie vragen of jullie mij ieder 8 namen willen doorgeven voor deelname aan de volgende generieke workshops. Uiteraard krijg ik graag mensen waarvan jullie denken dat ze goede ideeën hebben voor de invulling van Kennismanagement. Ook zou ik graag mensen van verschillende functies en functieniveau's ontvangen om zo veel mogelijk de volle breedte van de IT organisatie af te dekken. Bij voorbaat hartelijk dank.  
Jeroen

Ik kom Fred Sonneveld tegen in de kantine, en we raken zeer uitvoerig aan de praat. Fred blijkt een zeer bevlogen manager te zijn die bij de Verzamelde Helpdesken een aantal

mensen ingezet heeft op Kennismanagementgebied, de reden waarom hij in de stuurgroep terecht gekomen is. Over onze Kennismanagement-plannen is hij zeer sceptisch. Hij heeft kennisgemaakt met Jeroen, en is er onomwonden van overtuigd dat het project KM nooit kan werken. Dat zie je toch zo, met zo'n projectleider! Kennismanagement heeft mensen nodig die buiten de bestaande sporen durven treden. Op eigen terrein heeft hij ervoor gezorgd dat hij een energiek en charmant meisje aangesteld heeft, die in staat is mensen enthousiast te krijgen, spannende ideeën te bedenken en kritische vragen te stellen over waarom mensen zo reageren als ze doen.

**Stem 3. Aan het werk, V970526**

Er gebeurt maar angstwekkend weinig bij de IT Organisatie aan kennismanagement, gegeven het feit dat we al twee maanden met budget aan het werk zijn. Aan mij ligt het natuurlijk niet. Ik heb afgelopen week twee stukken geschreven: een verslag van de eerste KM workshop en een 'praatstuk' waarin ik een overzicht bied van KM, de activiteiten tot nu toe, de reeds genomen beslissingen, de onderkende problemen en de reeds verzamelde oplossingswegen. Jeroen is drukdoende goede aanwezigen voor de vier komende workshops te regelen en heeft de accentverschuivingen in de aanpak van het project (meer cultuur?) kortgesloten met Bernard en Timo en zegt daarin gesteund te worden. Boris en Norbert schijnen bezig te zijn de aanpak van de automatiseringskant te bespreken. Het begint in beweging te komen, kortom. Langzaam en zeker niet zonder slag of stoot.

Vandaag met Jeroen en Boris drie uur lang geworsteld met vragen als: hoe kunnen we er zeker van zijn dat in de volgende vier workshops we alle issues ten aanzien van Kennismanagement aan de orde komen? Wat willen we eigenlijk met KM bereiken? Hoe kunnen we de genoemde oplossingsrichtingen nader uitdiepen zonder op voorhand al keuzen ten aanzien van prioriteiten te maken terwijl de werklust daarvan binnen de perken blijft? Hoe kunnen we de prioriteitsstelling tussen alternatieven realiseren?

Afgesproken is, het praatstuk als leidraad te gebruiken. Deze leggen we voor aan degenen die de volgende workshops bijwonen en die de eerste resultaten kunnen aanvullen, uitwerken en verifiëren. De verschillende workshops zullen speciaal toegespitst worden op aspecten van KM, o.a. cultuur en techniek.

**Stem 3. De controle van Jeroen, V970526**

Afgelopen week werd ik steeds sjagarijner, want ja, ik moest in korte tijd een behoorlijke hoeveelheid werk verzetten wat 100% achter m'n PC moest gebeuren. Het was angstwekkend stil om mij heen. Boris had vakantie, Jeroen deed al het regelwerk en ik al het schrijfwerk, zo hadden we afgesproken. Vrijdag wilde Jeroen mijn voortgang controleren, tot mijn irritatie. Hij deed bij die gelegenheid enkele merkwaardige uitspraken. Zo constateerde hij dat ik nog steeds een inhoudelijke voorsprong had. Dat vond hij vervelend. Of ik niet een lijstje kon maken met alle kennis en contactpersonen die ik ten aanzien van KM heb, dan kan hij daar mee gaan praten en weet hij het ook. En vanaf nu mag ik niet zelfstandig contact zoeken/onderhouden met mensen van de IT organisatie, dat is zijn domein. En hoezo? doe ik ook nog andere dingen door de week (als bijvoorbeeld naar de universiteit gaan), wie zegt dat ik dat mag? Over het laatste was het niet moeilijk hem effectief van repliek te dienen met: "Dat recht heb ik contractueel laten vastleggen. Ik hoef maar drie dagen per week aan het project te besteden. Alles wat ik meer doe is inzet". Voor de rest voel ik mij ingekapseld, verstikt, gecontroleerd door Jeroen en ik word er passief en sjagarijnig van. Ik heb besloten geen actie te ondernemen, maar de boel eens aan te zien. Voorlopig volsta ik met het proberen zijn vertrouwen te winnen en redelijk te zijn. En als hij

weer aan komt lopen terwijl zijn hoofd tolt van alles wat hij moet regelen zeg ik pesterig: "Ik heb nergens last van. Maar jij zou ook iets kunnen delegeren ...!"

Een kleine week later.

### **Stem 3. Ruzie met Jeroen, V970531**

Met de opdracht 'alles' wat met KM van doen heeft, op te schrijven is Jeroen te ver gegaan. Ik heb zó m'n best gedaan me constructief op te stellen, maar met deze opdracht merkte ik dat ik steeds bozer werd. Ik moet 'alles' opschrijven wat met KM van doen heeft, maar tegelijkertijd houdt Jeroen allerlei informatie achter. Hij stelt me níet op de hoogte van de afspraken met Timo en Bernard. Ik kwam erachter dat hij verantwoordelijk is voor de Schema Koersverlegging. Dus zowel Kennismanagement als het Schema Koersverlegging, de enige twee projecten gericht op organisatieontwikkeling liggen in handen van één projectleider die zo angstwekkend formeel opereert dat het niet eens in hem opkomt deze twee met elkaar in verband te brengen! Sterker nog, toen ik hem om de betreffende documentatie vroeg om zelf de overlap in kaart te brengen, kreeg ik ze niet eens!

Ik ben het ook erg oneens met Jeroen's aanpak om 'alles' 'integraal' in kaart te willen brengen voordat er aan het werk gegaan wordt. Alleen binnen de IT Organisatie is er in potentie al zó veel om in kaart te brengen dat het inventariseren daarvan een heidens karwei is. Bovendien weten we nu al dat we met het gros niets gaan doen. Waarom richten we onze aandacht niet op zaken waarvan het nu al evident is dat we het moeten doen, dat zal al complex genoeg zijn! Ook Boris is het met me eens. Hij moet over een half jaar een zeer complex systeem opleveren (want er komen steeds meer functionele eisen bij) maar hij mag er van Jeroen niet eens mee beginnen.

Jeroen moet zich inleren, maar hangt de totale projectvoortgang eraan op. Dat is niet alleen onverstandig, maar hij beseft het niet eens: hij heeft het zo druk met 'regel' activiteiten dat hij niet de tijd neemt om het betreffende 'praatdocument' te lezen of na te denken over waar we eigenlijk mee bezig zijn.

Donderdag barstte de bom. Ik ging naar Jeroen en vertelde hem dat ik het gevraagde niet kon leveren ("beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald"). Grote ergernis bij Jeroen ("dit hebben we gisteren na 2 uur praten afgesproken"). Rücksichloos wierp ik hem voor de voeten dat dit een onmogelijke opdracht is en dat als hij het beter wil begrijpen, hij er dan zelf aandacht aan moet geven. Ik heb jou nodig en jij mij en we moeten samenwerken, pleit ik. "Je moet het werk logischer verdelen: delegeren, aan mij en aan anderen. Want als er niets opgestart wordt valt er voor jou ook niets te coördineren, en als je niets aan mij durft over te laten vertrouw je me kennelijk niet". Ik houd een pleidooi om met de meest verstandige activiteiten te beginnen, zonder dat er een totaaloverzicht is. Een iteratieve aanpak, zagezegd, in automatiseringstermen. Jeroen neemt het in overweging.

### **Stem 3. 2e OPM vergadering, V970531**

De tweede OPM vergadering verloopt in een neutrale, zakelijke sfeer. Norbert vraagt, of we ons aan moeten sluiten bij de GO-structuur, het Gebruikers Overleg. Elk zichzelf respecterend project heeft een klankbordgroep van gebruikers, die allemaal uniform georganiseerd zijn in de 'GO-structuur'. Een GO kan het projectteam vertellen of het de goede kant op gaat. Omdat wij nu ook een echt project zijn, moeten wij ook een GO hebben. Hiertoe wordt besloten. Maar in 'ons' GO moeten dan wel mensen komen te zitten met hogere functieniveaus, vinden we.

In de vergadering hebben Jeroen en ik de discussie over 'business strategie' herhaald. Moeten we een iteratieve aanpak bewandelen (gewoon zinvolle activiteiten opstarten) of eerst een totaaloverzicht in elkaar zetten. Timo hakt de knoop snel door, en beslist dat Jeroen's aanpak gevolgd gaat worden maar wel met een hogere versnellingsgraad/lagere graad van perfectie dan Jeroen wil. Ook moeten we daar niet op wachten bij het organiseren van de project-kick-off met de andere coördinatoren.

Zonder nadere toelichting hoor ik, dat Beng van Gorp in de stuurgroep terecht is gekomen en dat één kennisdomein wordt vervangen door 'Lijnmanagement informatie', conform de wens van Pieter Diepens. Wat een invloed hebben zij toch!

Ook het onderwerp 'kennisbank' wordt besproken. Alweer blijkt de totale afwezigheid van een mening uit de hoek van Boris, die daar toch met Norbert verantwoordelijk voor is. Jeroen oppert wat problemen die door Timo ter plaatse opgelost worden, maar de stellige indruk blijft hangen dat de discussie grotendeels aan Boris voorbij gaat. Wel houdt Boris nog een verhaal over z'n eigen visie, en hoe harder hij betoogt dat hij alles snapt en weet, hoe sterker de rest aan hem begint te twijfelen. Norbert Peters laat zien dat hij het beter weet dan Boris, begint te babbelen en maakt grapjes.

### **Stem 3. Timo na de 2e OPM, V970531**

Na afloop loop ik even bij Timo binnen om te praten over de samenwerking tussen mij en Jeroen. Hij stelt zich toegankelijk op, en zegt bemiddelende dingen. En ook: "Straks heb je je eigen toko, dan kunnen jullie meer onafhankelijk van elkaar te werk gaan". We discussiëren na over de projectaanpak. Ik probeer hem aan het verstand te peuteren dat de huidige koers bijstelling nodig heeft. Als ik de discussie win, zegt hij dat ik misschien gelijk heb maar dat dat aan zijn mening niets verandert. "Dan moeten de externe deskundigen dat ook maar zeggen". "Zal ik m'n mond maar houden en gewoon meewerken in het project?" stel ik voor. Nee, ik moet blijven praten, en Jeroen moet maar leren dat van me te accepteren.

Ik heb al enige signalen ontvangen dat een belangrijke uitkomst van de 1e workshop (in plaats van de 'gesloten' toewijzing naar projecten door Lijnmanagement, mensen 'open' laten solliciteren op projecten) al door Bernard afgewezen is. Hij schijnt te vinden dat het te veel ingrijpt in het primaire proces. Maar als dat op voorhand al niet mag, wat heeft KM dan überhaupt nog voor een zin? Wil dan niemand iets? Timo bevestigt mijn twijfels. Ook het MT is onduidelijk in wat ze nu met Kennismanagement willen. Hij zegt: "Ik wil aan het MT in juli een serie plannen kunnen voorleggen en daarbij kunnen zeggen "Willen jullie echt KM? Maar dan betekent het dit!". Binnenkort moet hij een presentatie voor de Raad van Bestuur houden. Hij wil daarbij over het project Kennismanagement vertellen, da's lekker wat nieuws. "Daar moet je mee kunnen scoren!" zeg ik.

Later krijg ik een uitnodiging voor alle volgende OPM bijeenkomsten, met een briefje van Timo's secretaresse: "Je was voor de eerste twee niet uitgenodigd, maar in het vervolg wel". Timo heeft dus inderdaad het voornemen gehad me uit de 'algemene projectmanagementlijn' te wippen!

Ik vind het opmerkelijk dat het zowel Beng van Gorp als Pieter Diepens gelukt is, hun zin te krijgen. Wat een invloed hebben die mannen toch! Met hun toezegging is de definitieve projectorganisatie min of meer rond. Deze is:

#### Stem 4. De organisatie van het project Kennismanagement

Opdrachtgever: Bernard van Berge Henegouwen

PM Organisatie: Timo Verhagen

PM Techniek: Norbert Peters

PL/PLO: Jeroen Valkenburg

PLT: Boris Karupovic

Kennismanagement: Irene Lammers

Coördinatoren v/d KM deelprojecten:

Karoen Gayri: deelproject Applicatiearchitectuur Kernsystemen

Casper van Capelle: deelproject Lijnmanagement informatie

Gerard Westerterp : deelproject Transactiefabriek/Call Center

Gerrit Maas: deelproject Windows NT

Irene Lammers: deelproject Strategische Project Managers

Edwin Nanninga: deelproject Databasespecialisten

Stuurgroep:

Bernard van Berge Henegouwen (Opdrachtgever)

Timo Verhagen (PMO)

Norbert Peters (PMT, SPM KM)

Ignas van der Einden (CLM, Ontwikkeling Zakelijke Markt)

Robin Beere (SSS)

Karel Lelieveldt (Ontwikkeling Buitenland)

Fred Sonneveld (Verzamelde Helpdesken)

Beng van Gorp (Kundemanager)

Zazie Nelis (Staf)

#### **Stem 3, Hans Li op bezoek, V970531**

Hans komt op bezoek. Ik heb Jeroen en Boris ook uitgenodigd om kennis te maken. Jeroen heeft nauwelijks tijd en aandacht, want Bernard van Berge Henegouwen wil rond dezelfde tijd Timo, Norbert en hem ontvangen. Hij moet dat regelen. Hans kan Boris helpen met een brede verzameling van contacten en informatie over lopende bankdiscussies ten aanzien van databases, search engines en who-is-who's. Ook Johannes van Driel komt langs. Hij vraagt of Hans niet mee wil werken in zijn 'IG' databasewarehousing?

Met Jeroen bespreek ik op welke manier er verder gegaan moet worden. Een algemeen stuk moet er komen, besluiten we, om de hoge heren het overzicht te bieden. Van de vijf pilotdomeinen, de kennisbank en de competence finding faciliteit moeten concrete plannen van aanpak ontwikkeld worden. Ook moeten we een 'strategisch document' opstellen waarin we aangeven óf, en zo ja wát, we in de algemene zin qua KM activiteiten verder nog willen doen en hoe we hierover verder willen communiceren. Een bulletin-board op het intranet over onze activiteiten op KM gebied, misschien?

**Stem 3. Reflectie over de workshops, V970620**

Nu de hectische dagen rond de organisatie, voorbereiding en uitwerking van de workshops achter de rug zijn, was er afgelopen woensdag en donderdag gelegenheid voor evaluatie, consolidatie en het maken voor plannen voor de volgende stap. Dat was hoognodig, want de kwaliteit van de workshops nam steeds verder af terwijl de andere delen van het project stil bleven liggen.

De workshops. Enkele uitzonderingen daargelaten, was de kwaliteit van de gemiddelde aanwezige hoog. Concerntrainees, universitair geschoolde mensen of mensen die zich door hun initiatief onderscheiden hadden, bleken tot de uitgenodigden te behoren. Tijdens de pauze van de 2e workshop stond ik wat te praten met een paar aanwezigen. Tijdens de workshop was zware kritiek op het zittende management naar voren gekomen (samengevat in: "we moeten dus constateren dat we geen vertrouwen in ons eigen management hebben?"). Ik vraag naar een toelichting. Er worden mij verhalen verteld over gesmoord eigen initiatief, niet nagekomen beloften en gemaakte fouten. "Voor jou is het makkelijk" zegt iemand tegen mij. "jij staat aan de kant van het management".

De facilitator van de 1e workshop (Tom Vermeulen) had laten zien dat een goede facilitator erg nuttig is. Hij werd echter door Jeroen wegbezuinigd, waardoor de volgende bijeenkomsten steeds slechter verliepen. De inhoudelijke regie van de vervolg-workshops deed ik, maar binnen de strikte randvoorwaarden van Jeroen. Meestal zeer kort van te voren wilde Jeroen afspraken maken over hoe de volgende workshop opgezet moest worden. De bevindingen uit de voorgaande workshops waren dan doorgaans niet geëvalueerd, in een half uur tijd moest het ontwerp gemaakt zijn, en eenmaal genomen beslissingen waren wetten van meden en perzen, waar niet van afgeweken mocht worden. Jeroen klaagde: ik viel mijn projectgenoten af door het oneens met ze te zijn in discussies en veroorzaakte verrassingen. Ikzelf vond de sterke regie verstikkend voor zowel mijzelf als de effectiviteit van de workshops. Vooral de laatste keer verliep slecht, want het gebrek aan belangstelling van Boris en Jeroen voor de opvattingen van de deelnemers over kennismanagement was overduidelijk. Na afloop klaagden de deelnemers over de desinteresse en ook over de onmogelijkheid de discussies te voeren die zij zelf relevant achtten.

Ik heb de resultaten neergelegd in een 'raamwerkdokument'. Het is aardig, omdat het een mening van Succes Bankers' weergeeft hoe de organisatie zich moet verbeteren (en niet een 'externe' of 'objectieve' opvatting) waarvan ik bovendien in redelijkheid kan aannemen dat deze opvattingen gesteund worden door een kritische massa in een organisatie.

**Stem 3. De workshops, en nu? V970620**

Het 'raamwerkdokument Kennismanagement' is geschreven in opdracht van een concerndirecteur, gedragen door het aanstormend toekomstig management, en is zo gedetailleerd dat er ten aanzien van allerhande lopende discussies stelling genomen wordt. Gevaarlijk, kortom!

Dit is Timo en Jeroen uiteraard niet ontgaan. Timo heeft via Jeroen laten weten, dat er ten aanzien van de communicatie rond het project restrictief gehandeld moet worden. De gemaakte workshop-verslagen moeten meer summier opgesteld aan de deelnemers toegezonden worden en we gaan geen algemeen toegankelijke 'bulletinboard' over de voortgang van het project Kennismanagement maken. Dat was nota bene één van de weinige suggesties die Jeroen zo maar wilde overnemen. Ook moet het einddocument eerst aan het management voorgelegd worden, voordat het onder de deelnemers kan worden verspreid.

Jeroen en ik hebben hierover maar eens zorgvuldig gecommuniceerd. Het einddocument veroorzaakt onrust en polarisatie. We analyseren dat Timo daar alleen aan wil meewerken als hij voldoende gedekt is en het gedragen wordt door zijn collega's. Deze opstelling van Timo wekt zelfs bij Jeroen enige verbazing. Eerder al had ik Jeroen gevraagd of hij samen met Timo wilde vaststellen welke van de verbeteringsvoorstellen, die uit de workshops naar voren zijn gekomen, zij het meest nuttig achten, zodat we die kunnen gaan implementeren. Hij begreep niet wat ik van hem wilde. Toen het tot hem doordrong dat ik een stellingname verwachtte, werd hij onrustig.

"Als ze voor kennismanagement iemand nodig hebben die de barricades beklimt, dan hebben ze de verkeerde PL gekozen", zegt hij. "Op de middelbare school had ik een vriendje, waar ik bij handvaardigheid bij zat. Hij had de ideeën. Ik werkte ze uit. Zo gaat het bij mij altijd: ook hier in de bank sluit ik vriendschap met mensen met ideeën, waarbij ik voor de implementatie zorg. Daarom ben ik ook zo snel projectleider geworden".

We zijn kennelijk een goede combie. Ik heb Jeroen aan andere mensen dingen van mij horen uitleggen, die uit mijn mond revolutionair zouden klinken. Maar uit Jeroen's mond reageert men op diezelfde uitspraken algemeen berustend met: "Als Jeroen het zegt, dan moet het wel waar zijn".

Na het weekend heeft Jeroen zijn beslissingen genomen. Hij heeft een documentje geproduceerd, waarin hij globaal alle onderwerpen uit het raamwerkdokument belegd heeft bij diverse groeperingen en gremia. Om de betreffende onderwerpen allemaal te kunnen managen heeft Jeroen de stelling ingenomen, dat er een programma 'kennismanagement-organisatieontwikkeling' moet komen, een kreet die tijdens de presentatie van IT & Veranderingsadvies naar voren kwam. Het wordt de functie van het programma om zorg te dragen voor de continuïteit van KM en de afstemming met gerelateerde ontwikkelingen. Ik moet Jeroen daarbij gaan helpen.

### **Stem 3. Verveling, V970620**

Tegen Jeroen heb ik gezegd: "Ik verveel me. Vanuit mijn onderzoeksmissie is het mijn ambitie om de doelstellingen uit het praatstuk geïmplementeerd te krijgen. Als jij en Timo tegen me zeggen dat jullie niet willen dat ik die doelstellingen nastreef, dan heb ik een probleem. Het enige wat ik op dit moment doe is datgene wat ik weet aan jullie over dragen. De enige complexe en interessante problemen doen jullie, dus daar kan ik niet m'n tanden in zetten. Als jullie het me onmogelijk maken, de doelstellingen uit m'n onderzoek na te streven, dan kunnen jullie er ten minste voor zorgen dat ik de mij resterende tijd hier niet verveel. En daarmee bedoel ik niet, mij volplempen met allerlei klusjes". Ik suggereerde ook nog, dat ik wellicht een deel van mijn tijd in het project van Beng van Gorp kan meedraaien. Schrik bij Jeroen. Als ik mij verveel, doet hij iets niet goed. En weggaan naar het project van Beng van Gorp? Ik ben veel te nodig! Bovendien heb ik voorlopig nog genoeg te doen. En, trouwens, vertel eens, hoe denk ik te kunnen promoveren op een project dat zoveel hindernissen kent?

Jeroen heeft met Bernard een gesprek gevoerd over het praatdocument (de resultaten van de workshops) en Jeroen's document over wijze van sturing aan het KM project. Ik bel hem op, om te vragen hoe het gegaan is.

**Stem 3. Telefoongesprek met Jeroen, V970711**

“Jeroen! Hoe ging het gesprek met Bernard? Wat vond hij van het beleidsdocument?” vraag ik. “Niet goed!” zegt Jeroen. En hij vertelt van de sterke reactie van Bernard. Jeroen is in verwarring, geheel tegen zijn gewoonte in heeft hij een dag gewacht om het gesprek te laten bezinken, voor hij het mij wilde vertellen.

Bernard heeft afkeurend gereageerd: “Je had me wel eens kunnen vertellen dat je hier al die tijd mee bezig bent geweest!” en “Dit had ik zelf ook kunnen bedenken”. Hij vond het weinig concreet, trok de legitimiteit in twijfel (Hoe waar zijn deze resultaten? Hebben jullie hier wel grondig genoeg onderzoek naar gedaan?). En: hij wil niet dat het beleidsdocument zelfs maar naar de stuurgroep gaat: “dat veroorzaakt alleen maar verwarring!” Ook mag het document niet als uitgangspunt gebruikt worden, want dan krijgen we een tweede Operatie STORM, en dat is niet de bedoeling.

Jeroen gaat mee met het in twijfel trekken van de legitimiteit. Dit was aangewakkerd door een consultant van IT & Verander Advies die ook Jeroen aanspoorde dat er toch meer precieze instrumenten toegepast moesten worden. (Opvallend is, dat ik geen argumenten hoor, dat de redenering niet aangevallen wordt, noch dat er iets constateerbaar onwaars in zou staan. Maar alleen twijfel zaaien is al genoeg!)

“Accoord”, zeg ik tegen Jeroen. “Natuurlijk zijn er veel mogelijkheden om bijvoorbeeld kerncompetenties vast te stellen, meer procesgerichte kennisbehoeften vast stellen, metingen doen etc. Daar hebben we geen tijd of gelegenheid voor gehad in algemene zin. In de pilot-kennisdomeinen zouden we dat probleem -gericht doen”.

Bernard wil dat we nader onderzoeken wat we precies moeten doen. Hij wil keuzes maken en prioriteiten stellen. “Het is toch Bernard die een keuze voor één van de aangestipte problemen kan maken?” vraag ik (semi-) verbaasd. “Dan gaan wij wel uitwerken hoe je dat moet gaan doen”. “Nee, nee”, zegt Jeroen, “op basis hiervan kan hij dat niet doen”. “Maar hoe dan wel?” vraag ik. “‘Metingen’?”

Hoe dan ook: Jeroen heeft de opdracht gekregen, een aanzet tot programma-management te doen. “Wat kunnen we als uitgangspunt hanteren?” vraag ik Jeroen. “Als Bernard nu zegt, dát is het probleem, ga dat voor mij oplossen, dan kunnen we iets gaan doen. Een andere aanpak is, dat we de mening van een willekeurige doorsnede van de organisatie nemen en dat als uitgangspunt gaan hanteren. Dat hebben we tot nu toe gedaan. Als Bernard de bevindingen uit de workshops niet onderschrijft, kunnen we dat niet als uitgangspunt nemen. Ik weet dan niet hoe we anders te werk zouden moeten gaan”.

“Maar wat had je dan in gedachte bij het ontwikkelen van activiteiten richting programma-management?” vraagt Jeroen. “Ik stelde mij voor dat we ons gingen buigen over de aanpak, hoe we de bevindingen uit de workshops kunnen gaan implementeren. Nieuwe onderzoeken uitvoeren om KM te legitimeren, daar zie ik het nut niet van in”. Maar Jeroen vindt, dat het best mogelijk moet zijn, de ‘bottom line resultaten’ duidelijker te maken. En met bravour (de twijfel klinkt er in door) zegt hij dat hij best weet hoe het strategiedoc verder opgezet kan worden.

**4.5.3 Strategische Project Managers**

Het schijnt dat ik coördinator ben van de 'SPM kennisbehoefte' en realiseer me opeens dat op dit terrein de organisatie eigen initiatief van mijn kant verwacht. Dat is er tot nu toe nog niet van gekomen. Het is de bedoeling dat ik vaststel wat er precies gedaan moet worden,



dat ik daarvoor een projectvoorstel schrijf en dat ik dat vervolgens ga uitvoeren. Een nieuwe situatie!

### **Stem 3. Kennismaking Ferdinand de Leeuw, V970606**

Een maandje geleden heb ik op aansporing van Robin kennis gemaakt met Ferdinand de Leeuw, een 'belangrijke SPM'. Ferdinand heeft informatica gestudeerd, en is (in tegenstelling tot het gros van zijn collega's) ruimdenkend en scherpzinnig, relatief jong en knap bovendien. Samen met Gerrit Maas (die coördinator in het project KM wordt) is hij verantwoordelijk voor de infrastructuur in het kantorennet.

Ferdinand vertelt uitvoerig over hoe naar zijn idee de verantwoordelijkheid van de SPM vormgegeven moet worden, een onderwerp waar maar weinig mensen iets zinnigs over weten te zeggen. Een belangrijk element in zijn betoog is, bijvoorbeeld ten aanzien van architectuur, dat elke SPM een architectuurvisie moet ontwikkelen over de systemen waar hij (er zijn geen vrouwen) verantwoordelijk voor is. "Dat is natuurlijk niet iets wat een SPM alleen kan doen", vindt Ferdinand, "maar een SPM moet ervoor zorgen dat in zijn afdeling een architectuurvisie wordt ontwikkeld". Ferdinand heeft specialistenteams aan het werk gezet om deze architectuurvisie te ontwikkelen. Deze 'teamgerichte' manier van denken heeft hij ook doorgetrokken naar andere SPM verantwoordelijkheids-gebieden. Zo heeft hij bijvoorbeeld enkele medewerkers de opdracht gegeven externe ontwikkelingen in de gaten te houden. Ferdinand's opvattingen zijn niet zozeer revolutionair, maar wel beduidend anders dan die van zijn collega's ("ik behoor ook niet zo tot de incrowd" voert Ferdinand ter verklaring aan). Maar hij suggereert dat als ik iets met SPM's ga doen ik dan de onderlinge discussies moet aanwakkeren. Een discussie als "wat kan een SPM het beste delegeren" zou zeer zinvol zijn om die te voeren!

Tot mijn schrik heb ik gezien, dat Norbert Peters mijn formele aanspreekpunt in de stuurgroep is geworden. Eerst maar even voorzichtig bij Norbert zelf gepolst: ja hoor, alleen formeel, verder moet ik het zelf maar zien. Als eerste stap heb ik met Timo een gesprek aangevraagd, over wat precies mijn opdracht is.

### **Stem 3. Timo's visie over de SPM problematiek, V970606**

Met Timo heb ik een lunchafspraak, met een door de bank verzorgde lunch. Timo is gesloten, laat duidelijk merken dat hij bepaalt welke onderwerpen en standpunten besproken kunnen worden. Hij dicteert mij zijn omschrijving van de SPM problematiek die ik vanaf nu als uitgangspunt moet nemen.

Ik grijp de gelegenheid aan hem neutraal te interviewen over de wijze waarop hij zijn werk uitvoert om het gesprek wat open te gooien. Uit Timos verhaal valt op te maken dat het de nodige inventiviteit kost om op 'strategische wijze' over de toepassing van IT na te denken. Een belangrijk probleem zit hem in het verwerven van relevante informatie. "De enige bron die we hebben om te horen wat andere banken wereldwijd met nieuwe technologie doen, is het geruchten-circuit op congressen", vertelt hij ondermeer. En om te weten te komen hoe de relatieve kwaliteit van de dienstverlening van het Call Center is, blijkt het noodzakelijk een concurrentie-analyse op te zetten.

Timo analyseert dat de kennisbehoefte van de SPM's uiteen valt in kennis over nieuwe ontwikkelingen en kennis over de eigen organisatie (architectuur, projecten, andere SPM's). Voor een deel overlapt deze kennisbehoefte met de behoeften die 'lager' in de organisatie aanwezig zijn (en dus elders in het project Kennismanagement ook aan de orde gesteld kan worden).

Er is een heidedag van SPM's geweest waarbij onderkend werd dat de onderlinge formele en informele communicatie een groot probleem is, omdat ze elkaar nooit zien. Ook zijn de SPM's verschrikkelijk overbelast. "Is gebrekkige communicatie dan niet jullie voornaamste probleem?" vraag ik Timo. "Ja, dat is organisatie" zegt hij geringschattend. "Dat is niet belangrijk.."

Ik vertel hoe Ferdinand de Leeuw zijn SPM taak organiseert. Meteen ziet Timo er de voordelen van in, gaat hardop brainstormen over hoe hij dat in zijn aandachtsgebied zal gaan aanpakken. Ik heb er geen twijfel over dat hij dat voor zijn domein daadwerkelijk zal realiseren. Zo belangrijk is kennisdeling!

"Zijn dit niet de onderwerpen waar je met je collega's over moet praten?" dring ik aan. "Dat verwacht ik ook van mijn mede-SPM's" zegt Timo, "het is niet mijn taak ze daar op aan te spreken". Misschien wel de taak van het project KM? suggereer ik. Timo weert af met: "Hoe SPM's hun werk doen, regelen we alleen onderling, daar moeten anderen zich niet tegenaan bemoeien".

Timo vraagt mij om een gespreksverslag te maken, zodat ik met zijn woorden niet aan de haal kan gaan en hij de discussie onder de SPM's kan aanzwengelen over onderlinge communicatie. En over communicatie met SSS, want daar praten ze ook nooit mee.

Voor mij ziet hij een rol weggelegd om een systeem te bedenken die de interne informatie tot de SPM's brengt, en om nieuwe externe informatieleveranciers te regelen. Ook stelt hij een lijst van te interviewen personen op.

### **Stem 3. Idee-ontwikkeling rondom SPM's, V970706**

Timo's categorisering van de SPM kennisbehoefte is strak en volledig, zodat de andere SPM's daar niet veel aan toe te voegen hebben. Maar Timo's suggestie over wat ik daaraan kan bijdragen vind ik onbevredigend. Ik wil Timo's opvatting hierover niet zonder meer overnemen. Gelukkig zijn er andere.

N.a.v. het introductiegesprek met Timo, heb ik enkele gesprekken gevoerd met SPM's van diverse directoraten, waarmee ik de theorie en de praktijk van de SPM rol bespreek. Timo had me de namen van 'verlichte' SPM's gegeven. De mensen waarmee ik kennismaak vallen tot mijn verrassing inderdaad zeer bij me in de smaak.

De plezierigste verrassing is Francois Klompers. Francois is werkzaam bij Ontwikkeling Zakelijk Bankieren en heeft de look van een snelle zakenman. Daaronder zit een aardige, goedlachse man die ogenschijnlijk moeiteloos in staat is de 'snelle jongens' van investment banking tevreden te stellen. Francois vertelt dat hij samen met Ignaas van der Einden, de CLM van OZM teamverantwoordelijkheid heeft ingevoerd. Bij OZM zijn er 'accountteams' die met elkaar moeten zorgen dat ze hun interne klant tevreden stellen. De verschillende teams hebben elk een eigen intranetsite in beheer waarop ze informatie over en voor hun interne klant verzamelen. Een prachtig mooi concept! Als ik deze opzet eens onder de aandacht van zijn collega's kan brengen, dan zien die ook een concreet voorbeeld van hoe je als interne dienstverlener je servicegraad kunt verhogen!

Ferdinand de Leeuw (in een vervolgesprek) en Francois Klompers stellen een andere benadering voor van de SPM problematiek. Volgens hen is er behoefte een leerproces vorm te geven zodat de SPM rol in de organisatie tot ontwikkeling komt. Er moet een communicatiestructuur vormgegeven worden, waarbinnen SPM's discussiëren en

voortbouwen op de discussies hoe de SPM rol vormgegeven moet worden. De communicatie- structuur moet deels elektronisch, deels via face-to-face ontmoetingen vormgegeven worden.

Met behulp van adviezen van Ferdinand heb ik een concept-plan geschreven waarin staat, dat ik een sponsor nodig heb (bijvoorbeeld Christiaan Hooghuis, de concern directeur van OPM), een projectoffice, een SPM Intranet-kennisdomein, content-verzamelaars etc.

Ik begin enthousiast te worden voor dit idee. Ik leg contact met de staf omdat zij ook de opdracht gekregen hebben iets te bedenken over de kennisuitwisseling tussen SPM's. Het plan leg ik a. voor aan Jeroen en Norbert, die mij toestemming moeten geven en capaciteit voor me moeten regelen, leg ik b. voor bij mensen van SSS die me advies moeten geven en bespreek ik c. met de SPM contactpersonen die zoveel enthousiasme hiervoor moeten krijgen dat ze het actief aan hun mede-SPM's gaan uitleggen.

Ik zie de volgende risico's:

- Ik kan de benodigde sponsor niet regelen;
- Ik word gestopt door Timo of Norbert (Jeroen heb ik al mee);
- Het lukt me niet, tijdig goede capaciteit te krijgen;
- De SPM-contactpersonen zeggen hun medewerking op, of hebben onvoldoende relaties met hun collega's;
- Het lukt me niet, een bijeenkomst met SPM's te beleggen, of me aan te sluiten bij de huidige communicatiestructuur;
- De 'algemene lijn' van het project kost me zoveel capaciteit dat ik dit niet van de grond kan trekken.

Het uiteindelijke voorstel is aldus:

Stem 4. Lammers, I.S. Projectvoorstel Kennismanagement/SPM kennisbehoefte, N970821

Dit voorstel is een uitwerking van een deelproject van het overkoepelende project Kennismanagement. In dit project zijn er 6 pilot-kennisdomeinen gekozen. De SPM kennis is een van deze pilots. Voor het gebied 'SPM kennis' is de opdracht als volgt geformuleerd. "Zorg ervoor dat de SPM's binnen de IT Organisatie zo doeltreffend mogelijk kunnen beschikken over de kennis en informatie die nodig is voor het uitoefenen van de SPM rol". De SPM rol wordt voornamelijk, maar niet uitsluitend, door de SPM functionarissen in de organisatie bekleed.

De SPM functie komt voort uit Operatie STORM. In de organisatie zijn business- en IT aandachtsgebieden onderkend, waar een SPM functionaris aan toegewezen is. De organisatie heeft de volgende verantwoordelijkheden bij de SPM functie belegd:

- De SPM wordt geacht, een nauwe relatie met zijn betreffende business te onderhouden, zodat de IT behoeften van de business bekend zijn en – waar mogelijk – proactief op deze wensen ingesprongen kan worden;
- De SPM wordt geacht de IT expert te zijn voor zijn business, en een hoge kwaliteit te bieden in zijn adviezen omtrent 'make or buy', de toepassing van nieuwe

technologieën, of de haalbaarheid van ideeën bezien vanuit het licht van de huidige installed base;

- De SPM wordt geacht, de feitelijke invulling van het IT beleid te realiseren door het bewaken van richtlijnen, architecturen en standaarden, het – in samenspraak met betrokkenen – nemen van strategische beslissingen ten aanzien van bepaalde technologieën en het ontwikkelen van belangrijke nieuwe kennis;
- De SPM wordt geacht, projecten op te (doen) starten, en de prioriteitsstelling binnen het portfolio van zijn business te (doen) bewaken.

Om deze verantwoordelijkheden te kunnen invullen, moet de SPM ervoor zorgen dat in zijn domein de volgende taken ingevuld worden:

- consultancy: advisering en ondersteuning van business op IT gebied;
- accountmanagement: het onderhouden van relaties met de business, het initiëren van projecten en (doen) realiseren van portfoliomanagement;
- architect: ontwikkeling/invoering/bewaking van de architectuur in het aandachtsgebied;
- search: het actief opzoeken van extern aanwezige kennis, het (doen) ontwikkelen van nieuwe kennis, en het opbouwen van zinvolle relaties ten behoeve van kennisoverdracht en samenwerking met Succes Bankers binnen en buiten Nederland.

Er is een spanningsveld tussen de theorie en de praktijk van de SPM rol. Uit de diverse gehouden interviews is het volgende beeld naar voren gekomen.

De SPM rol wordt beperkt uitgeoefend, want:

- de SPM rol bestaat nog niet lang. Het afgelopen jaar kan beschouwd worden als een opstartperiode;
- De SPM rol is samengevoegd met de PM functie. Er is daardoor onvoldoende tijd en aandacht beschikbaar om de SPM rol van de SPM verder uit te bouwen;
- Er ontbreekt een heldere visie ten aanzien van de precieze invulling van de SPM rol in de organisatie;
- De awareness ten aanzien van het nut en het belang van de SPM rol is niet bij iedere SPM of bij ieder directoraat in dezelfde mate aanwezig;
- SPM's opereren individueel, er ontbreekt een SPM collectief.

Gezien het grote belang dat de organisatie aan de SPM rol heeft toegekend, wordt (in wisselende mate) de noodzaak gezien de SPM rol verder tot ontwikkeling te brengen.

Op dit moment wordt kennis en ervaring over het uitoefenen van de SPM rol niet of nauwelijks consequent uitgewisseld, terwijl dit als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd kan worden voor het creëren van een gemeenschappelijk beeld over de SPM rol.

SPM's hebben een gemeenschappelijke behoefte aan informatie. Het gaat dan over onderwerpen als: waar zijn anderen mee bezig, wat zijn nieuwe technologische ontwikkelingen, wat gebeurt er in de bank, en welke contacten bestaan er met leverancier X. Dit soort informatie wordt onvoldoende (systematisch) uitgewisseld.

Gebaseerd op de bovenstaande schets van het SPM kennisdomein, kunnen voor deze pilot de volgende doelstellingen geformuleerd worden:

- Realiseer een communicatie-infrastructuur waardoor kennis- en informatie die voor alle SPM's van belang is, effectief uitgewisseld kan worden. Onder communicatie-infrastructuur wordt verstaan, het geheel aan vergaderingen, bijeenkomsten en technische voorzieningen waarmee informatie uitgewisseld wordt;
- Initieer en faciliteer middels de communicatieinfrastructuur het gestructureerd uitwisselen van informatie die van belang is voor SPM's;
- Initieer en faciliteer binnen de communicatieinfrastructuur leerprocessen zodat de ontwikkeling van de SPM rol versneld wordt.

[Hierna volgt een beschrijving van de verschillende elementen van de 'communicatieinfrastructuur', die moet bestaan uit een sponsor, een klankbordgroep met SPM's, een coördinatiepunt, SPM bijeenkomsten, een intranet-site voor SPM's. Ook wordt een sectie besteed aan bespreking, welke (soorten) onderwerpen bij de bijeenkomsten aan de orde moeten komen, en welke soorten informatie op de SPM site geplaatst kunnen worden]

## **Stem 2. Leernetwerktheorie**

*Een inspiratiebron bij het schrijven van het SPM voorstel is de leernetwerktheorie van Van der Krogt (1995). De leernetwerktheorie is een theorie over het organiseren en veranderen van leersystemen in arbeidsorganisaties waarbij rekening wordt gehouden met de mogelijkheden van mensen en de ontwikkelingen in de arbeid. Onder leersysteem of leernetwerk wordt een samenstel van actoren in en rond een arbeidsorganisatie verstaan die activiteiten ondernemen die relevant zijn voor het leren van organisatieleden. Interne en externe actoren in een organisatie organiseren volgens de leernetwerktheorie zowel het arbeidssysteem als het leersysteem. Beide systemen worden als netwerk gezien, en kunnen elkaar deels overlappen. Binnen elk netwerk geven actoren gestalte aan verschillende afstemmings- en uitwisselingsprocessen. Waar het primaire proces van het arbeidssysteem de arbeidsuitvoering is, is het kwalificeren het primaire proces van het leersysteem. Kwalificeren wil zeggen kwalificaties ontwikkelen die hen in staat stellen te functioneren in arbeidsorganisatie en arbeidsprestaties te leveren.*

*De groep van 40 SPM's zijn samen verantwoordelijk voor het ontwikkelen van systemen. Zij vormen met elkaar een arbeidsnetwerk. Hun leernetwerk is echter niet expliciet vormgegeven, en dat stel ik me in het SPM voorstel ten doel. Er is immers behoefte, kwalificeringsprocessen vorm te geven, om de voormalige projectmanagers te laten kwalificeren conform de nieuwe prestatiecriteria. Het leersysteem moet als eerste georganiseerd worden, daar ben ik nu mee bezig. Naast het genereren van*

*leerbelevingsvorming, zal ik (volgens Van der Krogt) de organisatiestructuur moeten vaststellen, zal ik aandacht moeten besteden aan de leerprogrammering, het leerklimaat, de kwalificering en de leerinhoud.*

**Stem 3. Adviezen van Robin, V970706**

Gesprek met Robin Beere, met wie ik ging praten om (formeel) te zien in hoeverre SSS aan mijn SPM plannen een bijdrage kan leveren en (informeel) om mijn strategie van handelen te bespreken.

Robin schetste voor mij het SPM en MT krachtenveld. Timo Verhagen is de meest succesvolle en machtigste SPM, die naar verwachting als eerste concern directeur zal worden. Ferdinand de Leeuw is degene met de beste ideeën maar een buitenstaander. Nog een paar anderen van OPM en Teun Jansen bij OI doen het goed. Bij Buitenland en OI zitten verder geen SPM's, alleen maar PM's. Het is een goed idee om SPM bijeenkomsten te organiseren. Er is onlangs een SPM bijeenkomst gehad over architectuurbeleid en infrastructuur, dat was heel nuttig.

Robin geeft mijn ambities ten aanzien van de SPM's weinig kans van slagen. Zinvol, maar te ambitieus. Mijn enige redding is als ik dit samen met Ferdinand de Leeuw en bijvoorbeeld Timo Verhagen doe. Ook heb ik meer formele wapens nodig, ik moet met de concern directeurs gaan praten over wat zij van hun SPM's verwachten en de SPM medewerking door hun laten afdwingen. Anders krijg ik niet eens mijn vragenlijsten terug. Mijn proposal moet meer moedermo-niveau en meer praktisch worden.

Als ik na de lunch op wil staan, is Robin verbolgen. "Je hebt nog een half uur!", en als ik het gesprek wil afsluiten omdat hij alles wat hij kan al gezegd heeft, wordt hij geïrriteerd, grijpt m'n projectproposal en roept "Laat me dat nog eens lezen! Ik wil je helpen, verdorie!".

De tips van Robin blijken een gouden greep. Bij mijn vervolggesprekken, waarbij ik 'casual' Robin's ondersteuning laat vallen, merk ik aanzienlijk serieuzer te worden genomen door mijn gesprekspartners. Ik hou nog verschillende interviews. Ik probeer bij elk directoraat ten minste één SPM te betrekken waar ik het goed mee kan vinden en die ook goede contacten heeft met z'n collega's. Ik spreek met Norbert Peters, die me informatie geeft en zegt achter m'n plannen te staan. Ook vertel ik Jeroen waar ik mee bezig ben, en ook hij is positief. Bij OI lijkt Teun Jansen me het meest geschikt, en als hij hoort dat Robin, Ferdinand en Francois ook meedoen wil hij zeker niet achterblijven. Ik begin heel voorzichtig enthousiast te worden. Dit zou wel eens kunnen gaan lukken! Ik heb alleen nog iemand bij OB nodig. Via via word ik verwezen naar Karel Lelieveldt. Niemand blijkt hem te kennen.

**Stem 4. Karel Lelieveldt, SPM Ontwikkeling Buitenland, V970707**

Ontwikkeling Buitenland (OB) is anders dan Ontwikkeling Particuliere Markt (OPM). OPM heeft een eenduidig aanspreekpunt bij de diverse produkt-afdelingen. Bij OB gaat het contact met de klant via een afdeling informatie management Buitenland. Bij IM/Buitenland is een duidelijk tekort aan kennis, zowel functioneel als technisch. Dat is een probleem. OB heeft ook een ander platform dan OPM en een andere ontwikkel-omgeving. Dat betekent dat hergebruik van OPM software moeilijk is, en expertiseuitwisseling lastig. Bij OB is Operatie STORM maar half geïmplementeerd. Er is

tegenwoordig wel een budgetteringsoverleg die we besluiten kunnen laten nemen. Maar er is geen projectbureau die projectvoorstellen beoordeelt of quick scans laat uitvoeren. Wij doen dus zo maar wat. OB is in korte tijd erg gegroeid. In twee jaar tijd is de bezetting verdubbeld, en komt nu uit op zo'n 400 mensen. Ook zijn er recentelijk veel oudgedienden vertrokken. Gevolg daarvan is dat OB trekken van een jonge organisatie vertoont. De ontwikkelafdeling is erg onvolwassen en er heerst een beduidend meer open cultuur dan bij OPM.

Het voornaamste kernsysteem TREES werd tot een half jaar geleden volledig ontwikkeld en gebouwd in Azië. Sinds Operatie STORM is dat teruggedraaid en moeten we het zelf ontwikkelen. OB had echter geen kennis in huis om systemen te ontwikkelen. Er zijn daarom kennistransferprojecten geweest. Mensen uit Azië kwamen over en gaven sessies van twee weken over 'leren over TREES'. Ook is gevraagd, welke opleidingen er gevolgd moesten worden. Alle nieuwe medewerkers krijgen standaard de opdracht een deel van het huidige systeem te beschrijven. Het resultaat van deze activiteiten is echter absoluut onvoldoende. OB heeft een duidelijk kennistekort, op terreinen als kennis over eigen applicaties, hoe doe je dingen, procedures, handboeken, kennis door vertrek van experts etc. Om dit op te lossen, verrichten we verschillende activiteiten. Met vereende krachten is er een handboek architectuur gemaakt. Een goed en waardevol handboek, naar verluidt. Maar ik heb het nog nooit gelezen. Te druk. We hebben ook geprobeerd, een inventarisatie te maken van de bestaande procedures, maar deze activiteit is reeds gestrand in de inventarisatiefase. In algemene zin besteden we meer aandacht aan interne communicatie, zo hebben we een intern OB bulletin. Er is ook een Lotus Notes database geopend met daarin alle projectplannen ten behoeve van het uitwisselen van projectinformatie, en er zou een OB intranet komen. Probleem daarbij is onze PC, waarop een verouderd besturingssysteem draait. Dus eerst moeten alle PC's vervangen worden".

Er is een 1<sup>ste</sup> Lijns managementtraining geweest en daarbij kwam ter sprake dat er meer aandacht gegeven moet worden aan het trainen van de mensen die al binnen zijn en dat er een handboek over OB moet komen. Sinds 2 jaar is er cultureel veel veranderd. Vroeger werd er vooral met het 'need to know' principe gewerkt, en dat is nu veel minder. Ikzelf heb er behoefte aan, meer te weten waar andere SPM's mee bezig zijn. Ook is er bij OB de behoefte de SPM rol verder tot ontwikkeling te brengen. Zelf weet ik nog niet goed hoe ik alles precies moet gaan doen. Wat Irene erover geschreven heeft verbaast me. Ik wist niet dat er al zoveel bekend was van de SPM rol! Ik heb er behoefte aan mijn collega-SPM's van OPM af en toe te spreken, te horen wat ze doen, om op nieuwe ideeën te komen ('dat is misschien ook iets voor ons!'). Ook wil ik af en toe in de gelegenheid komen, uit te zoeken wie dit al eerder gedaan heeft. Wat ook gewenst is. Voor het onderhouden van de leverancier-relatie is voor zo'n 20 grote leveranciers inmiddels een verantwoordelijke aangesteld. Dit zou ook gewenst zijn voor 'de

kleintjes'. Qua onderwerpen ligt mijn interesse vooral bij nieuwe IT ontwikkelingen, maar mijn prioriteit ligt bij kennis over/ kennisontwikkeling van eigen organisatie. Hoewel een aantal collega's misschien meer geïnteresseerd is in het verkrijgen van marktkennis. Het lijkt me een goed idee als Irene voor de SPM's van OB een presentatie KM houdt. De vraag is natuurlijk hoe servicegericht ze is, komt ze alleen halen of ook brengen? Als wij een behoefte kenbaar maken, gaat ze dat dan ook doen? Bibliotheekservices en informatieveranciers zijn zinvolle quick hits, waarmee goodwill kweekt kan worden. Die kans moet ze niet laten liggen. Ze heeft het tij mee, KM is nog nauwelijks georganiseerd, en er is een redelijk bewustzijn. Ze kan hier dus goed mee scoren, in principe. Maar ze zal snel concreter moeten worden.

**Stem 3. Sponsor SPM's, V970718**

Ik had een gesprek met Bernard en vertelde hem van mijn SPM pilot. Wat blijkt? In het MT heeft hij de taak op zich genomen, te kijken hoe de SPM rol meer uit de verf kan komen. "Dan moeten wij zaken kunnen doen"! riep ik (iets te) enthousiast. Ik heb hem maar gelijk mijn SPM plan toegezonden. Een mailtje komt terug waarin hij zegt "geen noemenswaardig commentaar" te hebben.

Ik krijg opeens een telefoontje van Bernard, die me begint te bevragen naar mijn precieze doelstellingen achter het plan. Behoedzaam legt hij uit dat mijn ik me in een wespennest aan het steken ben, omdat een te expliciete behandeling van het onderwerp "de SPM's zijn op dit moment eigenlijk alleen PM's" schade kan berokkenen. Hij schrikt als ik onomwonden vertel dat ik de 'beste' SPM's geselecteerd heb om als voorbeeld te kunnen dienen voor anderen. Waar haal ik de brutaliteit vandaan, SPM's te beoordelen? Maar, zegt hij: "Als je niet openlijk zegt dat het gaat om de ontwikkeling van de SPM rol, wil ik je sponsor zijn".

**Stem 3. Timo Verhagen, V970729**

Timo zou deze week terug zijn van vakantie. Ik was in gespannen afwachting, omdat ik zijn reactie wilde weten op mijn SPM-activiteiten. Ik had hem een mailtje gestuurd met: dit is het plan, Bernard vindt het OK, deze en deze SPM's ook, en voor dinsdagochtend wil ik weten of jij het ook OK vindt, want donderdag gaan we met je baas praten. En: ja! Hij is het er mee eens, sterker nog, hij gaat ervoor. Hoi! En hij dacht dat Hooghuis en/of Bernard het er ook wel mee eens zou zijn, het is immers een actuele discussie. Anders gezegd, zij hebben een probleem, ik kom met een oplossing aan! A.s. donderdag praten we met Hooghuis.

**Stem 3. Gesprek Hooghuis, V970731**

Ik ijsbeer voor Timo's deur, hij heeft bezoek, maar we zijn al bijna te laat voor onze gezamenlijke afspraak met Hooghuis. Als het al ruim tijd is, loop ik eindelijk bij hem naar binnen. Verbaasd kijkt z'n bezoeker, Teun Jansen, op. Alweer jij?

Al pratend komen we de kamer van Hooghuis binnen. Introductie. Hooghuis en Timo beginnen te discussiëren over een capaciteits- en tijdlijnen issue. (Zie ik Timo in de rol van ondergeschikte. Doet-ie goed: probleem aangeven, uitzoeken of er gunstige oplossingsmogelijkheden zijn, en meteen in onderhandeling of hij niet een voorkeursbehandeling kan krijgen. Hij krijgt het voor elkaar!)

Terzake. Hooghuis heeft het verhaal gelezen. Timo doet een introductie. Al snel neem ik het van hem over. Ik vertel in aanvulling, dat het probleem van KM erin zit, dat het met alles te



maken heeft, en dat de projectvorm daar niet altijd de meest geschikte vorm voor is. Feilloos pakt Hooghuis de goede onderwerpen uit de notitie, als hij dat aan het bespreken is! Ik vertel hoe ik te werk gegaan ben, wie ik betrokken heb. De beste SPM's, constateert ook hij. Hij doet een aantal wijzigingsvoorstellen. Laat de klankbord-SPM's samen vaststellen hoe de SPM rol vormgegeven moet worden. Draag het dan uit aan de rest, kunnen ze een voorbeeldfunctie vervullen. Plan voor outsourcing van de informatiebehoefte: niet informatiebehoefte van alle SPM's vaststellen, maar ze leren hoe er beter van de bestaande voorzieningen gebruik gemaakt kan worden. Prima plan, verder. Moet je maar met de centrale bibliotheek oppakken. "Ik ben bezig met het schrijven van een notitie hierover in overleg met de Centrale Bibliotheek", zeg ik. "Dat gaat wel wat kosten, hoor. Want ze berekenen de kosten door", waarschuwt ik. "Geen probleem", zegt Hooghuis. "We vinden wel ergens een potje". "Bovendien is het budgettair al geregeld via het project KM" zegt Timo.

Ik zeg: "Daarmee kom je aan de beperkingen van een projectorganisatie. Dit is een onderwerp dat veeleer door de lijnorganisatie opgepakt moet worden. De vraag is wat we in het kader van dit project kunnen doen. We kunnen initiëren en faciliteren, zoals ook in het plan beschreven staat. Dit hele SPM verhaal zal een enorme vraag naar verbeteringsvoorstellen genereren, en we moeten nadenken over hoe we die vraag naar de reguliere organisatie door kanaliseren". Er wordt aan tafel instemmend geknikt.

Hooghuis gaat verder: "Wat ik het meest belangrijk vind in het kader van KM is het vaststellen van SKG'en en IG's, zoals we dat genoemd hebben. Dat moet ook in dit kader opgepakt worden." "Nou", zeg ik, "Timo en ik hebben het er toevallig gisteren over gehad. Wat we willen doen is enerzijds uitzoeken welke IG's en SKG'en er gedefinieerd kunnen/moeten worden, hoe we dat definiëringsproces aan moeten pakken, en hoe we dat organisatorisch in de organisatie inbedden." Hooghuis knikt goedkeurend. "Jij komt van OONS? Zit je bij Teun Jansen?" "Ja", knik ik. Ik geef geen verdere toelichting.

Nog even naar de mensen. SSS, Robin? Wat vindt die ervan? vraagt Hooghuis. "Ja, we willen Robin Beere ook betrekken. Die zit ook in de klankbordgroep." zegt Timo. En tegen mij: "Moeten we nog wel even kortsluiten met hem. Weet hij ervan?" "Ja, heb ik al in een eerder stadium gesproken" kan ik melden. "En Gerrit Maas?" "Ja, die wordt ook betrokken", zegt Timo. "Hij trekt een van de aandachtsgebieden, en ook bij het New Technology verhaal is hij betrokken". "Dat vertelde je gisteren toch?" vraagt Timo. Ik knik instemmend. We spreken nog even over de formele kanalen. De plannen gaan eerst naar het MT, dan naar de stuurgroep, en dan wordt het voorgelegd aan het MT. "Ja" zeg ik, want het moet ook even kortgesloten worden dat de SPM's die hun medewerking aan mij toegezegd hebben, ook van de CD's toestemming krijgen hun directoraat te vertegenwoordigen".

Er valt niets meer te zeggen. Ik loop weg, Timo bespreekt nog even iets met Hooghuis, en komt dan aanlopen. We gaan naar zijn kamer. Ik zeg (wat angstig): "Ik kan wel aangeven wat we moeten doen, maar de uitvoering kan ik niet in m'n eentje trekken, hoor!" Timo stelt me gerust. Dat regelt hij wel. We moeten maar even snel met Robin gaan praten, voor de stuurgroepvergadering. Ik moet mijn SPM plan aanpassen, bij voorkeur binnen tien dagen, voor de stuurgroepvergadering. OK.

### **Stem 3. Capaciteitsaanvraag, V970815**

Gesprek met Harry Pluijm. Ik heb een 'content provider' aangevraagd: iemand die voor mij de SPM's moet langslopen en documenten en 'kennis' moet verzamelen. Ik wil een flexibel, communicatief, zelfstandig en 'beleidsgeïnteresseerd' persoon. "Ik kan me er niets bij voorstellen" zegt Harry afwerend. Gelukkig kan ik hem een paar namen meegeven, die ik

heb leren kennen bij de KM workshops. Hij stelt het morgen in het OI inzetoverleg aan de orde. Ik wil dat de persoon dit in principe op continue basis gaat doen. Hij constateert: "We kunnen dus concluderen dat de invoering van KM in het stadium komt, dat er een nieuwe rol in de organisatie geïntroduceerd wordt. Dat kan, maar dat moet wel voorgelegd worden aan het CLM overleg. Ook moet je je realiseren, dat binnen de diverse kennisdomeinen dezelfde terminologie aangehouden gaat worden". Meenemen voor het OPM overleg!

### **Stem 3. Tom Vermeulen, V970814**

Donderdag, de laatste dag voor de vakantie. 's Ochtends heb ik een afspraak met Tom Vermeulen OSB, het Opleidingscentrum Succes Bank. We gaan eerst rustig koffie drinken, terwijl hij over z'n carrière vertelt. Tom (grijs, vriendelijk, tegen de vijftig) heeft dezelfde 'rang' als Timo, wat me voor een facilitator verbaast. Ik heb met hem afgesproken omdat ik wil praten over de SPM bijeenkomsten. Ik begin te vertellen over de ontstaansgeschiedenis van het project KM. Als 'huisfacilitator' kent hij alle personen, heeft de 1e lijns managers trainingen gedaan en hij heeft inzicht in de complexiteit van de IT organisatie, met name de politieke verhoudingen daarbinnen, maar is toch een buitenstaander. Tom heeft een standaardlijstje met vragen die hij afloopt om mijn doelstellingen, de context en de wijze van aanpak duidelijk te krijgen. Mijn doelstellingen en aanpak zoals neergelegd in het projectvoorstel leg ik hem voor. Dan bespreken we de context. Tom heeft in opdracht van Christiaan Hooghuis onlangs de SPM bijeenkomst van OPM georganiseerd. Wat niemand weet, is dat Hooghuis een lijstje heeft met SPM'en. Hij wil een scheiding aanbrengen, driekwart 'degraderen' tot PM'er en met de andere SPM's verder gaan. Als geheime agenda had hij bij de bijeenkomst, dat elke SPM na discussies over de SPM-rol een eigen persoonlijke doelstellingen plan moest opstellen. In de beoordelingsgesprekken in het najaar kan hij dan tegen de afvallers zeggen: "zie je wel, je hebt dit niet gedaan". Tom schetst uitvoerig het groepsproces bij de bijeenkomst. De kritiek over het gebrek aan duidelijkheid rond de SPM-rol cumuleerde in de opmerking van Pieter Diepens, die stelde: "alles goed en wel, Christiaan, maar jijzelf bent degene die SPM's alleen afrekent op het goed volbrengen van hun PM-taken". In de pauze werd daarom door Christiaan en Tom de koers van het vervolg omgegooid en werd alles op de alignment tussen business en IT gegooid. Resultaat: een serie eisen aan Zazie Nelis van de Staf over op te zetten programma's, waar op voorhand al niemand in geloofde.

Implicaties voor mijn SPM opzet, volgens Tom Vermeulen. De door mij voorgestelde SPM bijeenkomsten zijn een interventie in de machtsverhoudingen binnen de IT-Organisatie. Christiaan en het MT zullen dat willen gaan misbruiken. Ook de betrokken SPM's zullen dat waarschijnlijk willen. Ikzelf moet daarin voor mijzelf positie kiezen. Dat kan, door heel duidelijke terminologie te gebruiken. Tom suggereert dat ik 100% op de koers van 'leren van elkaar' moet gaan zitten en als titel 'professionals onder elkaar' moet gaan voeren. Daarbij onderkent hij, dat gezien de politieke context, de ambitie om een leerproces op gang te brengen een utopie is. Het onderlinge wantrouwen is te groot. Als het me al lukt om mensen te vinden die openheid van zaken durven te geven in een presentatie dan zal dat incidenteel zijn en de bijeenkomsten een kort leven beschoren zijn.

Ik vertel mijn eigen doelstellingen. Ik wil de positieve krachten binnen de SPM's mobiliseren, en een horizontale druk creëren door SPM's aan elkaar te laten uitleggen: 'kijk, ik onderhoud contacten met Chicago' of 'ik doe dit voor mijn business'. Dat is niet alleen een leuke uitbereiding van ons werk, ook jouw baas en jouw klanten zijn dan tevreden! Volgens mij past het 'opschep'-aspect juist erg goed binnen dit klimaat: laat ze opscheppen, maar daarbij wel precies uitleggen wat ze doen. Ik moet van mijn kant ervoor zorgen, 'leercultuur-bedreigende' interventies van het MT te weren en tegelijkertijd de SPM's met visie en ambitie te bundelen over inhoudelijke doelstellingen.

Tom raadt me aan, gewoon te beginnen, me niet te laten weerhouden, bijvoorbeeld door de activiteiten van Zazie Nelis (die kan ik 'mededelingen' doen). En hij geeft me nog een aantal praktische adviezen. Ik zeg: "Ik heb wel een goede facilitator nodig. Jou, dus". Hij stemt (vereerd, met een beetje twijfel: "Kan ik dit? Ja, ik moet dit kunnen!") toe.

Wat mij betreft kunnen we van start gaan. Ik rond het SPM projectvoorstel af en stuur ter accordatie op naar de stuurgroepvergadering en de SPM's in mijn klankbordgroep. Hopend dat het goed komt met mijn capaciteitsaanvraag, hopend dat de SPM's tevreden zijn over het definitieve voorstel en hopend dat de stuurgroep niet dwars gaat liggen. Bij leven en welzijn kan ik na mijn vakantie écht aan het werk!

#### *4.5.4 Elders in het project*

De voorbereiding van de officiële kick-off van het project was 'wat' in de knel gekomen door de drukte rond de organisatie van de workshops. "Morgen is de kick-off, wil jij die even voorbereiden?" had Jeroen om 15.00 uur de dag ervoor gevraagd. Ik begreep, dat het de bedoeling was dat de aangezochte coördinatoren aan het werk gezet moesten worden in de verschillende domeinen. Jeroen heeft zich voorgenomen een 'laissez-faire' benadering te volgen: iedere coördinator is zélf verantwoordelijk voor zijn domein. Dat snap ik niet: dan geeft hij toch het echte werk uit handen? Waarom zou hij dat nu doen?

#### **Stem 3. Kick off, V970613**

Kick-off. Ik had de avond van te voren tot 1 uur 's nachts doorgewerkt. De bijeenkomst is in een klein, zweterig kamertje. Ik maak kennis met mijn 'mede-coördinatoren': Gerrit Maas, Casper van Capelle, Karoen Gayri, Gerard Westerp . Het Databasespecialisten-domein van Harry wordt vertegenwoordigd door Edwin Nanninga.

Jeroen en ik vertellen om beurten het verhaal. Jeroen vertelt zijn ervaringen: KM is heel andere materie dan anders en je moet KM echt leren. Hij licht de logica van de projectorganisatievorm toe. De reacties op Jeroen's opstelling zijn wisselend, van negatief ("Waarom geen directe aansturing?") tot positief ("Dus wij krijgen van jullie budget en dan mogen we doen wat we willen?"). Wanneer de redenen voor de keuze van de kennisdomeinen besproken worden en de probleemstelling toegelicht wordt, is de reactie opluchting. Daar kunnen ze wel wat mee.

Na de kick-off verdwijnen de verschillende coördinatoren uit beeld. Ik krijg geen toestemming van Jeroen om met ze te praten, en ik heb het te druk om moeite te doen dat obstakel te omzeilen.

Boris wordt inmiddels geacht zich bezig te houden met het onderwerp 'hoe moet de kennisbank opgezet worden?'. Het is duidelijk dat die activiteiten nog niet op de rails staan. Het probleem is, dat Boris absoluut geen idee heeft hoe hij de kennisbankproblematiek moet aanpakken en wat daar bij speelt. Hij is een buitenstaander in de organisatie, spreekt de taal niet vloeiend, is niet bijster handig in het maken van contacten en is ook nog eens niet vreselijk slim. Bovendien staat hij direct onder Jeroen, die hem een paar maanden gedwongen heeft te wachten met het treffen van voorbereidingen. Ik begin me ermee te bemoeien.

**Stem 3. Boris Karupovic, V970815**

Tegen Boris en Jeroen heb ik gezegd: "Wij weten nog niet hoe we de kennisbank aan moeten pakken, en de workshopdeelnemers weten er een heleboel van. We moeten van hun kennis gebruik maken. Volgens mij is het het beste als Boris zijn plannen tot nu toe aan ze voorlegd, dan kunnen ze daarop schieten". Dat wilde Boris niet, en hij wil ook niet meewerken aan de opzet van de workshop. Desondanks verloopt de workshop over de techniek achter KM goed. Er vliegen veel ideeën en tips over tafel. Jeroen en Boris doen als enigen niet mee. Jeroen is met z'n hoofd elders en Boris vraagt zich af wanneer hij nu gewoon aan het werk mag gaan. Ik schrijf een verslag over de kennisbankproblematiek. Boris beziet met irritatie mijn bemoeienissen. Met hernieuwde motivatie heeft hij zich op zijn taak gestort, raakte aan het zwemmen, en kwam toen toch maar weer bij mij om advies vragen.

Ik probeer Boris te helpen, want het is duidelijk dat de taak waar hij voorstaat op dit moment te moeilijk voor hem is. Ook andere mensen zien dat. Een projectleider die aanwezig is bij de eerste heidesessie spreekt me aan en vertelt dat er een aantal 'risicofactoren' zijn bij de opzet van de kennisbank. Boris Karupovic is met hem komen praten, maar hij twijfelt eraan of Boris zijn adviezen omtrent de aanpak wel begrepen heeft. "Ga dat controleren!" roept hij.

Het is voor Boris niet eenvoudig. Tussen de verschillende groepen die met intranet bezig zijn heerst ware chaos. De bank kent een grote collectie richtlijnen die uitgevaardigd worden, en het is nu aan Boris om in te schatten aan welke regels hij zich nu wel moet houden en welke niet. Hij wint bij allerlei mensen advies in, maar weet niet hoe hij om moet gaan met de tegenstrijdige adviezen die hij van iedereen krijgt. Ook het aanvragen van capaciteit is een probleem: Boris heeft nu een aantal mensen, maar degene die hij als 'de' expert ingeschat heeft is volgens anderen helemaal geen expert. "Daar redt hij het niet mee", zeggen ze. De projectleider wil ons best een van zijn experts uitleenen, maar dat is dan voor maximaal één dag in de week.

"Het kennisbank deel gaat niet goed. Misschien moet je daar wat meer sturing aan geven" roep ik tussen de bedrijven door naar Timo. Hij zegt: "Dat onderwerp is ook veel te complex om in één hoofd te bevatten. Ze moeten gewoon met een paar goede mensen drie dagen in een hok gaan zitten. Dan weet je wél wat en hoe je het moet doen". Maar ja, hij bemoeit zich niet met Automatisering, dit is het domein van Jeroen en Norbert.

Kernprobleem bij de kennisbank, is dat we ten dele ingehaald worden en zelfs zijn door de activiteiten van de intranet-groep. Nadat de eerste intranet-activiteiten van de IT Organisatie van start gegaan waren wilde het intranet niet echt tot leven komen. Dat had allereerst te maken met de tijd die het kostte, alle PC's voor intranet toegankelijk te maken. De gelukkigen die toegang kregen tot het intranet, waren snel teleurgesteld: qua *content* stond er nauwelijks iets zinnigs op. De intranet-activiteiten waren high profile (ze waren met bombarie door Vroonhoven-Soentjes gesponsord), dus de kritiek op de kwaliteit van het intranet was beschamend. Een mogelijke oorzaak van de problemen was de aansturing van het intranet vanuit de staf. Aansturing vanuit de staf was voor de rest van de organisatie al voldoende, om wantrouwen te koesteren voor de manier waarop het intranet werd gemanaged. Om aan alle kritiek een einde te maken, werd Maurits van der Ven als de nieuwe projectleider intranet aangesteld. Maurits van der Ven wordt door vriend en vijand gezien als het aanstormend talent van de organisatie: oud-SOO'er, intelligent, zeer snel-en-to-the-point pratend, succesvol en goede contacten met alles en iedereen in de organisatie. Vanuit een heldere visie zette hij samen met Harry Pluijm een 'kenniscgroep' internet op (schoof daarbij Philip Koster aan de kant), dynamiseerde de houding van de mensen vanuit de staf, begon samen te werken met mensen van Kennismanagement, organiseerde de

content providers van het intranet en wist een stroom van nieuwe providers op gang te brengen.

Voor het kennismanagement-project betekent dit, dat er nagedacht moet gaan worden over de toegevoegde waarde van Kennismanagement: het –alsof er nog niets aanwezig was – opzetten van een Lotus Notes kennisbank, conform de voorstellen van Ron de Vaan, wordt steeds evidenter zinloos. Inmiddels is al besloten, een Kennismanagement-kennisbank aan te bieden via het intranet. Maar hoe verder?

De discussie hierover leek me uitermate belangrijk, en ik ontwikkelde ideeën hierover. Misschien zouden we als KM doelstelling moeten beschouwen, een zinvolle aanzet te maken met een manier om de bestaande informatievoorziening op een hoger plan te trekken, bedacht ik. We moeten ons proberen te onderscheiden door de kwaliteit van de informatie ('wat in de KM kennisbank staat is handiger, gecondenseerder, vollediger dan in rest van het intranet'). Dit moeten we realiseren door voort te bouwen op wat er al is (bijvoorbeeld al bestaande groeperingen die hun informatie via Lotus Notes geordend hebben, als kennisdomein aan te sluiten), snel kritische massa op te bouwen en ons onderscheiden door onze kwalitatief goede zoekmanieren (zowel gestructureerd als 'search engines').

Aan automatiseringskant zag men vooral de grote omvang van praktische problemen. Er moest capaciteit komen, er moesten allerlei praktische zaken geregeld worden (werkplekken, de juiste PC's, software, toegangen), er moest gesproken worden met allerlei verschillende coördinatoren die allemaal verschillende wensen hadden...

### **Stem 3. Het gremium Kennis Management-Organisatie (KMO), V970706**

Jeroen heeft een 'KMO' gremium in het leven geroepen, een vergader/overlegstructuur om te praten over zijn 'business' verantwoordelijkheid. Bij de eerste vergadering waren naast Boris, Jeroen en ik nog twee nieuwe medewerkers aanwezig. Aan ene Emiel Driesen is de verantwoordelijkheid voor de competence finding faciliteit toegewezen. Ook Hendrik Keyser zit in het KMB. De nieuwe medewerkers zijn echte technuten het gesprek gaat vooral over de kennisbank en de competence finding faciliteit. Niet alleen is deze keuze van onderwerp merkwaardig, ook inhoudelijk verlopen de vergaderingen op een bedroevend laag niveau. Dat komt niet in de laatste plaats doordat het volstrekt onduidelijk is waarom we moeten vergaderen met déze mensen.

Er worden verschillende KMB vergaderingen gehouden, waarbij ik bozer en bozer wordt. Met de verkeerde mensen praten we over de verkeerde onderwerpen op de verkeerde manier, vind ik.

### **Stem 3. De werkwijze van Jeroen, V970706**

Er is overeen gekomen, dat Emiel Driesen en Hendrik Keyser Jeroen en Boris zullen ondersteunen bij de kennisbank en de competence finding faciliteit. Jeroen en Emiel doen de competence finding faciliteit.

Goh, zei Jeroen, over dat Kennisbank-overzichtdocument, wat handig. Kun je dat niet ook doen voor de competence finding faciliteit? En nog narriger, en nog beknopter, heb ik daarover een vergelijkbaar documentje geproduceerd.

Het probleem met de competence finding faciliteit is, dat er al andere mensen zijn die het zelfde ook proberen, zoals bijvoorbeeld ook Hans Li geconstateerd heeft. Waar behoefte aan is, is om op een hoger niveau tot coördinatie van deze activiteiten te komen, zodat de inspanningen gebundeld kunnen worden (zodat er bijvoorbeeld van vier bijna lege naar één bijna vol systeem overgegaan kan worden). Het coördineren op hoger niveau is vreselijk moeilijk, maar wel belangrijk, en niet een taak die je aan een net afgestudeerde informaticus moet vragen.

Jeroen heeft zich inmiddels in de materie verdiept, en is er ook achter gekomen dat er tal van vergelijkbare initiatieven zijn. Integratie van en voortbouwen op die initiatieven is de enige rationele keuze die er nu nog openligt. Dit vindt hij dermate moeilijk, dat hij nu overweegt dit deel buiten het project te gooien om dat de activiteit een te groot 'risico' heeft. Dat 'eruit gooien' zal hem niet meevallen, gezien het belang dat anderen juist aan de competence finding facility hechten, denk ik.

Hoe meer ik me met de operationele projectuitvoering bezig houd, hoe bozer ik word. Ik ben continue boos, verbaasd, of wanhopig over de wijze waarop problemen geanalyseerd worden, keuzes gemaakt worden, kool en geit worden gespaard, vorm boven inhoud gaat, zinloze tijdslijnen boven kwaliteit gesteld wordt, niet van elkaar geleerd wordt, informatie elkaar onthouden wordt, etc. In een reddend-wat-er-te-redden-valt houding blijf ik Jeroen bestoken met meningen, adviezen, oordelen en analyses.

Ik heb hier ondertussen mee bereikt, dat -ondanks onze verschillen- Jeroen en ik op een dermate open communicatiebasis zijn gekomen dat verschillen van mening niet langer tot ruzie, maar tot analyse van onze wederzijdse belangen leidt. Een ander resultaat is, dat Jeroen nauwelijks meer een stap zet voordat hij mijn mening over het onderwerp gehoord heeft. Boris volgt immer de mening van Jeroen of Norbert. Als Jeroen zegt: stem dat met Irene af, dan vertel ik hem hoe het moet en dat gaat hij dan doen.

Een voorbeeld ter illustratie van Jeroen's manier van denken. Hij was (door Timo) in de gelegenheid gekomen, voor de concertrainees en het MT van de IT Organisatie 'iets' over KM te presenteren. Hij koos een workshopachtige opzet, met als vraag: hoe coördineren we KM activiteiten. Met een collega besprak hij van te voren, hoe ze Vroonhoven-Soentjes moesten aanspreken: met 'je' of met 'u'? Ze bedachten een list, en vroegen van te voren: "Heeft iemand er bezwaar tegen, getutoyeerd te worden?" Hiertegen kon Vroonhoven-Soentjes natuurlijk (tot zijn zichtbare irritatie) geen protest aantekenen. "Ik heb hem daarom wel vier keer 'Niels' kunnen noemen" vertelt Jeroen mij vergenoegd. "Hoe noem jij hem?"

Ook Norbert kan er wat van. Gesprek met Jeroen en Norbert, waarbij de gunstige Succes Bank hypotheek voor werknemers besproken worden. Met allerlei bonussen bij elkaar, vertelt Jeroen, kom ik uit op zo'n 1,5 procent hypotheekrente (voor een huis van zo'n 6 ton), dus door te verhuizen ga ik er fors in salaris op vooruit. Dan vraagt Norbert opeens aan mij: "En Irene, heb je door de verhuizing je eigen kamertje kunnen behouden?" "Nee" vertel ik, "ik zit nu daar-en-daar" (in een kantoortuin). Norbert doet geen moeite, een superieure glimlach, terwijl we in zijn net-nieuwe kamer zitten, te verbergen.

Philip Koster loopt langs, ik klaag tegen hem, hij zegt: "Je begint steeds meer op Bastiaan Vink te lijken!"

Zo gaat het niet langer, vindt ook Jeroen. Hendrik Keyser wordt uit het project gegooid vanwege een gebrek aan toegevoegde waarde, en ik moet me maar niet meer met de KMO vergaderingen bezig houden. Misschien zijn deze vergaderingen so-wie-so niet zo handig,

bedenkt Jeroen, en zet stilzwijgend zijn vergaderingen stop. Jeroen gaat op vakantie. Ik moet de coördinatie van de coördinatoren waarnemen, en krijg zo eindelijk eens de gelegenheid met ze kennis te maken.

### **Stem 3. Edwin Nanninga, V970620**

Edwin Nanninga heeft een plan geschreven voor de groepen Database-specialisten, wat behelst dat de twee groepen specialisten binnen een half jaar elkaars specialismen moeten leren, conform het oorspronkelijke idee van Harry. Hij heeft zelf ook een poos in die groep gewerkt, dus is een goede schakel tussen de groep en 'de rest' van de organisatie. Edwin heeft een methode bedacht van o.a. buddies en presentaties, heeft het al met de kennisgroep besproken, en heeft aan mij gevraagd of ik a.s. dinsdag de betreffende groep uitleg over KM wil komen geven. Moeilijk vind ik dat: een groep echte 'hard core' automatiseerders die voor mij in een heel andere wereld leven.

De presentatie voor de Databasespecialisten groep valt niet mee. Ik hou mijn presentatie maar wordt voor het grootste deel met groot wantrouwen ('iemand namens het management') bejegend. Ook is Edwin niet zelf bij de bijeenkomst aanwezig. Ik probeer met de groep in gesprek te komen. De enige vrouw aanwezig doet het woord. Ze zijn over deze plannen vooral per mail ingelicht, en ze hebben nog heel veel vragen. Waarom doen bijvoorbeeld de database-specialisten van Transactiefabriek hieraan niet mee? Toelichting: kijk, ze hebben natuurlijk best veel verstand van databasetechniek, maar de échte specialisten zitten bij Transactiefabriek. Dus als het echt moeilijk wordt, gaan mensen toch daarheen, want dáár zit de echte kennis. Wat heeft het voor zin om kennis vast te leggen als je niet de échte experts als uitgangspunt neemt? Ze hebben gelijk, natuurlijk.

Ik vind het kwalijk dat Edwin de databasekennis alleen binnen z'n eigen groep zoekt. Het gaat er nu juist om, kennisuitwisseling en contact met andere databasespecialisten van de bank op te bouwen! Ook Edwin's aanpak (zonder communicatie de groep voor voldongen feiten plaatsen) vind ik strijdig met het uitgangspunt dat kennisuitwisseling alleen tot stand komt als mensen het zelf willen. Later speel ik de klachten van de groep door naar Edwin Nanninga en Timo Verhagen.

### **Stem 3. Edwin Nanninga, V970815**

Met Edwin Nanninga spreek ik over het meningsverschil over zijn projectopzet. Hij blijft met zijn opzet binnen de grenzen van OONS, en ik wilde juist dat hij er overheen zou gaan. Dat willen Jeroen en Timo nu ook, en ik kan met een gerust hart de onderhandelingen over dit onderwerp aan hen overlaten! Onderhandelen zal nodig zijn want Edwin stelt: "Dan hadden jullie bij het opstarten van het project maar explicieter aan moeten geven dat dat de doelstelling was" en "Anders gaan jullie maar op zoek naar een andere projectleider".

Ik vertel Edwin's stellingname later aan Timo, die dreigend zegt: "Die keuze is voor mij niet moeilijk!"

Karoen Gayri van Kernsystemen bij Thijs Tillaar wordt door Jeroen en Timo als 'zorgenkindje' gezien. Karoen heeft formeel één dag per week voor deze klus beschikbaar, dat is de tijd die hij eraan gaat besteden (kondigde hij in het begin al aan). Van alle coördinatoren heeft Karoen de laagste rang: terwijl hij systeemontwerper is zijn de meeste anderen (assistent-)projectleider/lijnmanager. Voor Timo en Jeroen is hij een zorgenkindje vanwege de voorspelde lange tijdlijnen. "Reken er maar niet op, dat we vóór de zomer van

1998 iets hebben staan”, zegt Karoen en dat zou natuurlijk best eens een realistische voorspelling kunnen zijn. Inhoudelijk gezien gaat het in ieder geval de goede richting op, lijkt het:

### **Stem 3. Karoen Gayri, V970815**

Karoen heeft in zijn afdeling een open bijeenkomst gehad, waarin kennisproblemen geïnventariseerd zijn, uitgaande van ‘mijn’ projectvoorstel en het ‘raamwerkdok’. Blijkend uit het verslag zijn de problemen en oplossingsrichtingen die aangedragen zijn, verbazend qua diepgang. In één van de conclusies staat: “Dit is de eerste keer dat er zo diepgaand over onze kennishuishouding nagedacht en gesproken is”!

Karoen pakt het ook verder verstandig aan. De bevindingen uit de workshops worden kortgesloten met het zittend management (zowel Thijs Tillaar als de verantwoordelijk Lijnmanager). Beiden hebben zich achter de bevindingen van de workshop geplaatst, zodat ‘kernsystemen’ vanaf nu één gezicht naar het project Kennismanagement (‘buiten’) heeft. De discussie verloopt daarbij polariserend. Kennis-management wordt gezien als ‘eindelijk iets voor ons’ en ‘eindelijk mag er iets’. Wát er precies onder de vlag van Kennismanagement gedaan mag worden moet op het management bevochten worden, want het management zal ongetwijfeld weer redenen weten te vinden om de nuttige voorstellen niet te honoreren. Het grootste issue is nu ‘capaciteit’, want de plannen van Karoen kosten veel meer dan het projectteam voor ogen heeft. Probleem is ook dat de voorstellen érg ‘navelstaarderig’ zijn, dwz. dat de voorstellen vooral een verbetering van de eigen werkomgeving voorstaan terwijl er geen pogingen gedaan zijn te zien wat er vanuit het perspectief van de interne klant verbeterd zou kunnen worden. Bernard van Berge Henegouwen wordt uitgenodigd op een afdelingsvergadering en vertelt dat hij níet van plan is een significante hoeveelheid mensjaar uit te trekken om handboeken in elektronische vorm om te zetten. Jeroen en Thijs komen met het voorlopig compromis dat kernsystemen workshops met de interne klant moet gaan organiseren, wat gebeurt.

Casper van Capelle is verantwoordelijk voor het deelproject ‘Lijnmanagement informatie’, dat onder auspiciën van Pieter Diepens plaatsvindt. Casper is opvallend scherp en intelligent, en lijkt in veel opzichten op een jongere versie van Pieter Diepens. Hij heeft als eerste zijn projectvoorstel afgerond. Net als Edwin Nanninga heeft hij het voorstel zonder nader overleg, op een zondagmorgen, geschreven, en wijdt in zijn voorstel vooral uit over datgene wat hij níet doet en de eisen die hij aan de ‘omgeving’ (het centrale project en het automatiseringsteam) stelt. Casper onderkent een klankbordgroep van LM die mogen adviseren over de inhoud van de kennisbank. Voor de uitvoer van zijn project zijn twee medewerkers vrijgemaakt (een koud kunstje voor een lijnmanager!) Lijnmanagement-informatie is het eerste deel van het project dat ideeën over een kennisbank begint te ontwikkelen, zodat in het najaar het grootste deel van de capaciteit aan automatiseringszijde aan de Lijnmanagers Kennisbank kan worden besteed. Hierin komt algemene informatie te staan op lijnmanagement gebied, dus regelgeving over huisvesting, vakantiedagen, het urenboekingen-systeem etc., zodat (volgens Casper’s voorstel) ‘de medewerker verplicht kan worden, eerst de kennisbank te raadplegen, voordat hij zijn lijnmanager benadert’. Het is duidelijk dat Casper het klappen van de projectleiderszweep kent: terwijl ik als SPM coördinator mijn aandacht richt op het verwerven van consensus over de aanpak, regelt Casper uitsluitend datgene wat bepalend blijkt voor het slagen van elk project (capaciteit dus) en gaat er (terecht) van uit dat de rest vanzelf wel komt.



Met Gerard Westerterp van de Transactiefabriek krijg ik geen contact:

Stem 4. Memo Westerterp, G. > I. Lammers "PvA domein 2", V970909

Irene, mijn toezegging vorige week om een plan van aanpak te leveren voor KM kan ik niet gestand doen. Door onverwachte drukte en extra klussen kom ik er deze week niet meer toe het plan zover af te maken dat je dit mee kan nemen naar de stuurgroep. Ook komende week is er te weinig ruimte voor, daarna zal ik er zoals het er nu uitziet wel tijd voor krijgen/maken, groet Gerard Westerterp

### **Stem 3. Gerrit Maas, V970729**

Afspraak met Gerrit Maas, ingenieur, +/- 35 jaar en coördinator van Windows NT in het project Kennismanagement (en ook daarbuiten). Ik had ergens opgevangen dat Gerrit promotie gemaakt had. Hij is nu projectmanager 'in opleiding' naast SPM Ferdinand de Leeuw. "Gefeliciteerd, en hoe doe je dat nu, SPM worden?" "Hard werken, eerlijk zijn en goede resultaten afleveren" sprak hij serieus.

In gesprek bleek het een gouden vent: betrouwbaar, constructief, hard werkend en vol met waardevolle en reële ideeën. Ik heb me het hoe en waarom van de ontwikkelingen in hardware en besturingsprogramma's laten uitleggen. Iemand van SSS is bezig via 'virtuele architectuur-groepen' een bankbrede architectuur te gaan ontwikkelen, en ook Gerrit doet daaraan mee. Zijn plan voor het project KM is een (reeds bestaand) voorstel om bij Transactiefabriek een groep mensen te laten experimenteren met objectgeoriënteerde talen, Internet en Windows NT om ze zo tot 'IG' te laten doorontwikkelen. Op basis van vrijwilligheid en deels in de eigen tijd van de medewerkers. Of dat goed was? "Ja hoor" vond ik.

Met Gerrit heb ik de discussies rond de kennisgroepen van Harry en de SKG'en van Robin herhaald, en hem gevraagd of hij wil meewerken aan de opbouw van kennis over hoe IG's opgezet en functionerend kunnen worden binnen de IT Organisatie, aan de hand van de reeds aanwezige 'succesverhalen'. Vandaag heb ik een schriftelijke reactie van Gerrit gehad op mijn stukken en ik heb zijn plannen bekritiseerd.

Sprekend met Gerrit realiseer ik me dat we voor het opzetten van IG's in principe alles in huis hebben. Robin Beere ziet het met Windows NT zitten, Gerrit Maas als 'verantwoordelijk management' denkt in deze richting, het project Kennismanagement heeft budget beschikbaar ... Het opzetten van meerdere IG's als deze is hét aanknopingspunt om KM tot leven te brengen, en met Gerrit's en Harry's plannen weten we hoe het moet!

### **Stem 3. Aldo de Jong, V970714**

Ik kom Aldo tegen. Een paar dagen terug van vakantie, is hij al helemaal bevangen door de SKG activiteiten die hij samen met Robin heeft opgestart. Hij legt allerhande contacten, praat met het MT. Ik geef hem nog een aantal 'dramaturgische' adviezen en vertel hem van mijn activiteiten van de afgelopen periode. "Mensen als jij zijn heel belangrijk" zegt hij. "Je bent een soort smeerolie. Je weet waar iedereen mee bezig is, maar toch ben je niet bedreigend". Een oud-SOO'er staat erbij en zegt: "Ho! Je moet Irene niet onderschatten, hoor".

**Stem 3. Het inlichten van Timo, V970731**

Ik had voor Timo twee notities geschreven. Bij de bespreking daarvan, zei hij: 'Er is nog meer. Vertel me, wat er nog meer gedaan wordt, en wat het gaat opleveren'. Ik heb hem een uitgebreid statusoverzicht geschreven, met de activiteiten en beslissingen die genomen worden, wat niet goed gaat, waar kritiek op bestaat vanuit de rest van de organisatie, wat hij waarschijnlijk te horen krijgt bij de stuurgroep en OPM vergadering. Prompt komen bij de eerstvolgende OPM precies die onderwerpen naar voren. De beslissingen over taal en openstelling van de kennisbank. De competence finding faciliteit (met de opzet van Emiel Driesen ben ik het absoluut oneens, terwijl Timo dat in principe al geaccordeerd had). We praten er inhoudelijk over, en Norbert en Boris zijn het met me eens. Ze zullen het oppakken.

De voortgang van de coordinatoren. Het raamwerkdok. Hoe gaan we hier mee verder? Er wordt over gediscussieerd. Norbert legt de stellingname van Bernard uit. Ik breek een lans voor verdere distributie c.q. aanpassing. Nee. Conclusie van Timo: we leggen het in de kast.

**4.5.5 Programmamanagement**

De 'uitkomst' van de workshops en de discussies over de juiste wijze van aansturing van Kennismanagement van een paar weken geleden is, dat Jeroen zijn zinnen gezet heeft op een 'programma' Kennismanagement. Volgens Jeroen is de functie van het 'programma', de continuïteit van KM te waarborgen, en zorg te dragen voor de afstemming tussen Kennismanagement en gerelateerde ontwikkelingen. Jeroen heeft aan mij gevraagd, hierover een plan te schrijven, en is inmiddels op vakantie.

Ignas van der Einden is Chef Lijn Management bij Ontwikkeling Zakelijke Markt en naar verluidt terecht gekomen in de stuurgroep van het project Kennismanagement. Ik had al eens ooit met hem kennis gemaakt, om hem voor te lichten over het onderwerp Kennismanagement en bij gelegenheid een positieve indruk overgehouden. Ignas komt van Fokker, en hoewel hij nu zo'n vier jaar in deze organisatie rondloopt voelt hij zich nog steeds een buitenstaander. En dat wil hij graag zo houden: hij praat open over zijn gevoelens, zegt waar het op staat en zorgt ervoor dat hij zó veel werk gedelegeerd heeft dat hij om 17.00 uur zijn kinderen van de crèche kan halen. Managen is een vak, vindt hij, als je niet in staat bent je werklast te beheersen dan doe je het niet goed. Zijn relaxte en sociale manier van doen belet niet, dat hij verrassend allert reageert en situaties domineert.

**Stem 3. Ignas van der Einden, V970815**

"Morgen is het stuurgroepvergadering, hel!" zegt hij zonnig terwijl we koffie gaan halen. "Niet voor mij", zeg ik, "Hiërarchie moet er zijn, dat weet je". En dan, met een flits, zegt hij: "Ik begrijp het. Nu ga jij van te voren alle stuurgroepleden langs". "Wat een goed idee!" zeg ik.

Aanleiding voor het gesprek was, dat ik hem hoopte te motiveren tot het lezen van het raamwerkdokument dat ik hem toegestuurd heb, hoewel ik daar ook al wel weer spijt van heb. Ik vertel: "Vandaag is het een mijlpaal. Voor het eerst ben ik in de omstandigheid beland, dat de volle omvang van de problematiek geadopteerd is door iemand van de organisatie. Dat betekent, dat ik van nu af aan, niet meer langs de bestaande organisatie hoef te werken, maar kan ik met haar samen werken. Ik zal er dus mee ophouden, dingen te doen als het jouw toesturen van documenten. Dat raamwerkdok had ik niet mogen versturen, omdat het alleen een bundeling van ideeën is, en men bang is dat daar niet goed mee omgegaan wordt". "Nou ja, dat is ook een stukje vertrouwen in de volwassenheid van

de lezers" zegt Ignaas "Wil je, dat ik het niet lees?" "Natuurlijk moet je het lezen", zeg ik "Het geeft een overzicht en rangordening van de bestaande ideeën. Niets mis mee".

Ik vertel over de ontwikkelingen in de discussie over programmamanagement. Het valt in rijpe aarde. Wat blijkt? Ignaas vertelt, dat hij als één van de weinige Lijnmanagers tot de conclusie kwam, dat hij alle ontwikkelingen en projecten niet gemanaged kreeg. Het was te veel, alles gaat te snel, niemand heeft het overzicht. "Ik heb nog nooit ergens gewerkt, waar de druk zo hoog is" zegt Ignaas. Het is daarom ook onbekend, hoe al deze ontwikkelingen belanden bij de werknemers. Ik vond daarom dat we dat overzicht moesten creëren".

Hij heeft consultants ingehuurd, die met hem en zijn team van Lijnmanagers naar programmamanagement toe gaan werken. Hij heeft een leerbenadering geïntroduceerd. Hij vertelt van de bijeenkomst met LM's, waarin ze onder meer hun missie hebben geëxpliciteerd. Zijn inzicht en overzicht verbaast me. Hij zegt: "Het is duidelijk dat hier twee gelijkgestemde zielen aan tafel zitten". Ik vraag, hoe zijn collega-CLM's hier mee omgaan (resultaat: blanco). We discussiëren over de opzet van programmamanagement. "Dat moet niet door het project KM opgezet worden, maar door de staande lijnorganisatie!" waarschuwt hij. We praten er inhoudelijk over, en het is duidelijk: als we programmamanagement verder willen uitbouwen, hebben we hem nodig. Wat prachtig, dat hij in de stuurgroep zit!

Ik weet niet zeker of ik het onderwerp 'programmamanagement' wel zo steun. Wat ik wil, is gewoon kleinschalig zinvolle KM dingen gaan doen die buiten het nu al rigide stramien van het project vallen. Jeroen heeft iets 'integraals' en 'volledigs' voor ogen. Jeroen's benadering wordt gesteund door Ignaas, die wél de kanttekening plaatst dat het vanuit het huidige management opgepakt moet worden en niet door ons. Dat lijkt me in ieder geval beter.

Desalniettemin heb ik van Jeroen een opdracht 'programma management' gekregen, en is dit de enige manier om naast de verschillende deelprojecten een discussie over de (talrijke!) nog niet meegenomen KM onderwerpen te voeren. Ik stuur dus een mailtje naar Bernard, waarin ik om een gesprek vraag over programmamanagement. Tot mijn verrassing krijg ik toestemming voor een oriënterend gesprek.

### **Stem 3. Bernard en programmamanagement, V970718**

Gesprek met Bernard over programmamanagement. Bij mijn voorbereidingen heb ik op een rijtje proberen te zetten wat programma-management is en hoe ik dat moet communiceren. Mijn redenering is ongeveer als volgt:

"In de organisatie hebben we verschillende waarden: IT alignment, Time to Market, Kwaliteit, Hergebruik e.d. Via KM heb ik tot nu toe m'n best gedaan de onderwerpen 'Lerende organisatie' en 'Kwaliteit van de interne organisatie' op de agenda te krijgen. Vanuit deze waarden in de organisatie verrichten we activiteiten (zowel door de lijnorganisatie als via projecten) om deze waarden realiteit te laten worden. Het verschil tussen project en programma-sturing is: een programma richt zich op continue bestaande waarden, organisatorische doelstellingen, continue verbeteren, inhoudelijke coördinatie. Een project is tijdelijk, heeft concrete deliverables nodig, neemt de staande organisatie als een gegeven en hanteert formele coördinatiemechanismen."

Vooraf het voorbeeld 'hergebruik' slaat bij automatiseerders aan, merk ik, in de proefgesprekjes die ik over dit onderwerp voerde.

Ik stuurde het gesprek nog even voorzichtig richting de aanleiding: Jeroen en het 'raamwerkdok'. Bernard herhaalt zijn kritiek ('te weinig doordacht') en ik bevestig dat en vertel dat ik het best anders aan had willen pakken. "Ja, ik dacht al dat jij daarachter zat" zegt hij.

Het gesprek met Bernard is een eyeopener. Ik wilde zijn mening weten, en die heeft hij zonder meer gegeven. Ook vroeg hij me het hemd van het lijf, over hoe ik van alles zag. De kanttekeningen die hij plaatste (Hoe relaties onderkennen? Hoe afbakenen? Geen wetenschappelijk experiment! Pas op met consultants!) waren zinvol en relevant. Bernard heeft geen flauw idee hoe dat programma eruit moet zien "Ik ga dit gesprek helemaal blanco in" zei hij. En: "ik was bang dat je van mij zou verwachten dat ik wel even zou vertellen hoe dat 'programma' eruit moet zien. Dat zou ik geen realistische vraag gevonden hebben. Bovendien: het was jullie idee".

Ook heeft hij me gebombardeerd met communicatieve boodschappen: dat hij best meer mee wil denken, dat ik gerust even tussendoor een vraag mag komen stellen, dat ook ik hem meer op de hoogte moet houden van wat er gaande is, waarom dingen die hij al wilde (leveranciers!) niet door het project opgepakt zijn.

### **Stem 3. Teun Jansen, v970718**

Teun Jansen kwam nog even vragen hoe het met Jeroen en programmamanagement verder gelopen was. Ik vertelde dat ik een opdracht programmamanagement heb ontvangen. "Waarom jij?" vraagt Teun. "Dat moet hij toch aan een van z'n SPM's geven?" "Ja, formeel ligt het natuurlijk bij Timo. Maar via Jeroen is het toch bij mij terecht gekomen". Ontstemd loopt Teun weg.

Ik heb van Jeroen de instructie gekregen, met de consultants van IT & Verander Advies af te stemmen over 'programmamanagement', die immers met het idee gekomen waren.

### **Stem 3. Programmamanagement + IT & Verander Advies, V970729**

's Middags, een ontmoeting met een veranderkundige consultant van IT & Verander Advies. 'Eindelijk eens een keer met z'n tweeën' sprak hij vergenoegd. We bespreken de afwegingen omtrent de opdracht 'programmamanagement' die ik van Bernard van Berge Henegouwen gekregen heb. Ik krijg advies en een mening. Grofweg is de conclusie dat 'het sturen van veranderingen' en 'programma-management' twee verschillende zaken zijn. Programmamanagement leent zich voor het sturen van complexe processen die gaande zijn, maar of dat ook in deze 'beheers' gerichte organisatie een geschikte tool is om processen op te starten is de vraag. Daarbij komt dat de awareness en het commitment van hoger en middelmanagement ten aanzien van KM op dit moment uitermate laag is. Dat is stap één, en het is de vraag of Bernard/Timo dat ook in kunnen/willen zien. De ergernis bij Bernard en Timo over de gebrekkige voortgang van dit project is wellicht een aanknopingspunt voor mij om dit onderwerp aan hun verstand te brengen.

### **Stem 3. Teun Jansen, V970729**

Ik zit bij het koffiepunt te piekeren over dat programmamanagement. Teun Jansen loopt langs en moet wel twee keer zijn zin herhalen voor ik hem hoor. "Oh, zat je te processen?" vraagt hij, onder de indruk. Hij heeft een gesprek gehad bij de CLM van OB, die interesse in KM getoond heeft. "Daar moeten we iets mee" zegt hij. "Kun jij niet een keer met haar gaan praten?"

**Stem 3. Aktie, V970731**

Nadat ik dinsdag tot mijn vreugde constateerde dat Timo achter me staat bij het SPM domein verhaal kon ik 's nachts niet goed slapen. Ik piekerde over Timo's plotselinge openheid, het schrijfproces van m'n onderzoek, het gesprek over programmamanagement dat ik morgen met Timo zou hebben, die kennisgroepen, en opeens kwam het tot me: Alle stukken liggen nu op z'n plaats! Ik ken de behoeften, ik weet hoe ik dingen aan moet pakken, ik heb praktisch ongelimiteerd budget, ik kan zo capaciteit aanvragen .... dit is hét moment om verschillende touwtjes aan elkaar te knopen!

Het kennisgroepen-idee. Het hoger management wil kennisgroepen, de medewerkers willen kennisgroepen, we weten voor een groot deel inmiddels precies hoe het moet, Robin met formele legitimiteit voor SKG'en staat hierachter, het project Kennismanagement heeft de formele legitimiteit om dit onderwerp aan te pakken .... Het enige wat me te doen staat, is ervoor zorgen dat Timo en ik de handen ineen slaan. Met zijn gezag, legitimiteit, communicatiekanalen en projectmanagement ervaring en mijn ideeën over wat we moeten doen en hoe we het aan moeten pakken hebben we alles in handen om spijkers met koppen te kunnen slaan!

De volgende ochtend spreek ik Timo. "Waarom is dit gesprek?" vraagt hij. "We moeten praten over programmamanagement", zeg ik. We beginnen met de projectopzet, met de discussies rondom programmamanagement, en over hoe dat programma dan vorm zou moeten krijgen. Hij vertelt zijn visie over zowel programma als project. Ik begin met hem te redeneren, roep: "Ja, ik weet wel dat dat jouw redenering was, maar zo werkt dat dus niet!" "Hoe moeten we het dan doen?" vraagt hij. En ik schets de aanpak die mij voor ogen staat ten aanzien van de kennisgroepen, als eerste begin. Hij raakt in verwarring (nog helemaal relaxed en open omdat hij op vakantie is geweest), herhaalt zijn eigen redenering verschillende keren, vraagt aan mij hoe ik 'concreet' een en ander dan wil aanpakken. Ik vertel, betoog, redeneer, haal voorbeelden uit onze omgeving erbij en op een gegeven moment zegt hij, ten aanzien van de kennisgroepen: OK, ga dat maar doen.

We worden gehaald voor de lunch door Timo's buurman, ook SPM. Timo zit tegen over me, piekert. "Vroeger was hij altijd zo spits. Maar nu ...!" plaag ik. En ik moet weer mee terug naar Timo's kamer. We praten nog een uur, en maken concrete afspraken over wie wat gaat doen. Ikzelf moet wat dingen schrijven, en ik maak een lijstje voor Timo met de onderwerpen waarover hij overeenstemming met Bernard moet krijgen, waar hij over moet nadenken en waarover hij een beslissing moet nemen. OK.

**Stem 3. Robin en Timo, V970815**

Woensdagochtend fiets ik in gespannen afwachting naar een bijeenkomst met Robin en Timo. Ze zijn er al. Er is afstand. We halen koffie, ik doe onhandig bij het apparaat, zij registreren het maar zeggen niets. In de kamer doet Timo de aftrap. Hij stelt zich volledig open op. Hij vraagt wat er bij SSS over KM gedacht wordt. Robin vertelt. Over de SKG'en. Hij noemt er twee: de internetgroep van Norbert Peters en de Lotus Notes groep van Francois Klompers. Hij vond dat ze samen moesten werken (beide groupware, en de technologieën convergeren). Hij wilde ze alleen als ze samen zouden werken als SSS voordragen, samen met een dame uit Chicago. Die samenwerking is niet tot stand gekomen. Hij spreekt waarderen over Aldo de Jong, die zijn nek uitsteekt, activiteiten en plannen ontwikkelt. Verder doet Hans Li iets. Daar weet hij niet zoveel van: binnen SSS doen ze niet zoveel aan kennisdeling. Zo weet hij ook niet wat Bastiaan Vink doet, niet te volgen en van weinig toegevoegde waarde. Robin kijkt scherp naar mij en ik bevestig met tegenzin zijn klassificatie. Hans heeft een rapport geschreven: dik, aardig, maar weinig significant. Beiden kijken nu naar mij, in afwachting van een waardeoordeel. Een

gewetensmoment! Ik zeg zorgvuldig, dat het een onderzoeksproject was. Er is op verschillende plaatsen gekeken naar wat er ten aanzien van KM gebeurd. Dat is niet zoveel, en het resultaat daarvan hebben ze neergelegd in een verslag.

Het blijkt, dat Robin en Timo intensief contact hebben gehad ten tijde van Operatie STORM. Zij behoorden tot de groep die de verschillende alternatieve organisatiestructuren tegen elkaar afgewogen hebben. Ze constateren dat de huidige keuze (niet de hunne) voor een wel heel platte organisatie dysfunctioneel is. "Vroeger", zegt Timo, "als je iets niet wist, dan ging je naar je baas". (Bernard in zijn geval). "Die had net iets meer overzicht en kon je vaak helpen. Als ik nu met een probleem zit, kan ik bij niemand meer terecht!" Praterend over kennismanagement, komt dit een paar keer terug. Niemand heeft het overzicht meer, er is geen coördinatie. "Je zult zien, dat binnen een paar jaar er weer nieuwe echelons zijn", voorspelt Robin.

Robin begint te praten over wat hij van KM vindt. Hij zegt dat we naar een situatie toemoeten, dat er elektronische media zijn waarop je een vraag aan kan plakken en dat iedereen die langs komt een antwoord kan geven. Hij praat over workflowsystemen. Zegt dat SPM's ook over dergelijke media moeten beschikken en vragen aan elkaar moeten stellen. Er wordt gepraat over techniek. Irritatie bevielt mij. Ik zeg dat een discussiedatabase geen zin heeft als mensen niet met elkaar willen praten. Als je daar iets aan wilt doen, moet je ze bij elkaar zetten, en zeggen "PRAAT"!, of een andere tactiek gebruiken. Timo vertelt, dat hij ook met zijn directe collega's van front office systemen onvoldoende praat. Ik zeg, dat zei je SPM-buurman ook al. Die zit hier een deur verder. Praat dan! Zij vinden, dat dat te kort door de bocht is, dat dat het algemene patroon niet oplost.

Er wordt verder gesproken over het MT, dat Timo als een van de belangrijkste risicofactoren ziet. Willen ze het wel? Straks hebben we helemaal uitgewerkt, hoe alles aangepakt moet worden en dan zijn ze er tegen. De leden van het MT worden besproken. Hooghuis: neutraal. Een paar mensen horen er helemaal niet meer in thuis. Vroonhoven-Soentjes. "Als iemand goed is in het mensen tegen elkaar uitspelen, is het Vroonhoven-Soentjes wel", wordt gezegd. Robin vertelt, hoe Vroonhoven-Soentjes hem heeft laten vallen (bij de laatste BITO, waar hij weer een SKG voorstel deed). Bernard en Karel-Jan Waardenburg, daar kunnen we toch wel van opaan? vraagt Timo. Die zijn vooral goed omdat ze zichzelf zo goed konden helpen, doet Robin het af. "Bernard houdt zich op de vlakte". Timo: "Maar dat doet hij altijd in het begin. Als iets goed loopt, gaat hij er wel achter staan." Het MT is zorgelijk, omdat ze toch het goede voorbeeld zouden moeten geven. "Dat heb ik ook in het raamwerkdocument geschreven", zeg ik "Het management dat het goede voorbeeld geeft in kennisdeling is een kritische succesfactor". "Dat klopt, het staat er letterlijk in" bevestigt Timo.

Timo vertelt, dat hij nagedacht heeft, over dat we tot nu toe met KM de kern niet geraakt hebben. We draaien er de hele tijd omheen, zegt hij. En dat komt, omdat we de relatie met projecten niet gelegd hebben. KM moet juist binnen projecten opgepakt worden. Dus nu zat hij er over te denken, om dat binnen zijn aandachtsgebied 'Call Centers' op te pakken. Er is sprake van een beperkt aantal projecten waar een afgebakende groep mensen aan werkt. Een ideale proeftuin. Als hij daar nu eens het principe 'solliciteren op projecten' gaat uitproberen? Ik kijk hem bewonderend aan: zeg : "Moet je doen! Heel goed!" "Ik zal dat natuurlijk bespreken in het OPM en de stuurgroep, maar dat maakt niet uit, ik ga het toch gewoon doen", zegt Timo. "Maar het zou mooi zijn, als ik dat onder de vlag van KM kan laten varen". "Dat is prima" zeg ik. "Dat verhoogt de indruk dat we veel activiteiten ontplooid hebben in het project, en bovendien leren we als projectteam daarvan!" Het idee spreekt

ook Robin aan. "Als we dat nu overal doen, dan krijg je vanzelf een hele snelle shifting tussen bureaucraten en mensen met ambitie. Die trekken naar elkaar toe. De ambitieuzen kunnen dan snel veel werk verzetten. De bureaucraten gaan bij elkaar zitten, en houden het lekker rustig". Met een flits: "Dan weten we ook meteen welke delen van de IT organisatie we moeten outsourcen!"

Ze gaan geleidelijk aan steeds meer grapjes maken. Robin begint een paar van zijn geliefde grappen te vertellen.

(De bankcultuur is als volgt samen te vatten:

- Wij doen alleen wat de baas zegt;
- Als de baas niets zegt, doen wij ook niets;
- Alles wat niet verplicht is, is verboden;
- Eigen initiatief is leuk, maar alleen als erom gevraagd is.)

Als hij vervolgens overgaat op een pikante, buig ik de koers snel af, door te vertellen van de keer dat ik bij een bijeenkomst was die geïnitieerd was omdat een paar heren op het toilet besloten samen zaken te gaan doen.

Robin maakt afrondende bewegingen. "Nee, niet weggaan" zeg ik. "Ik wil nog een aantal dingen bespreken". Gehoorzaam ploft Robin weer neer. Ik schets mijn plannen voor de SPM's. Ze bespreken wat aspecten ervan, maar ik hoor bijna niets nieuws. Zinvol, maar wel een kleine stap, proef ik. Met Robin ga ik koffie halen. Hij zegt "Om jouw SPM plan te laten werken, moet iemand daar op continue basis aandacht aan besteden. Niet jij. Jij gaat weer weg". En impliciet: iemand van een hoger niveau. Teleurgesteld zeg ik: "Denk je dat ik het niet serieus neem?" Hij geeft geen sjoerge: om echt resultaat te kunnen hebben, is meer en 'hogere' aandacht nodig.

Teruggekomen, snijd ik het onderwerp SKG'en aan, waar Timo en ik over gesproken hebben om dat op te pakken. Hij schetst zijn visie op SKG'en, dicteert zijn mening. SKG'en zijn van hem, de realisatie daarvan is voor hem een prestige-kwestie. Aldo is een belangrijke sleutel daarin. En verder moeten SKG'en alleen 'strategische kennis' betreffen, nieuwe kennis die we nog niet hebben, en waar we snel met veel geld wat experts en consultants voor bij elkaar gaan zetten. Scherp zeg ik: "Oh, dus je hebt de hele IT Organisatie niet nodig. Dit is alleen een kwestie tussen jouw en het BITO". Daar schrikt hij van, en hij krabbelt terug. Nee, dat kan nooit het geval zijn. En wat bedoel ik dan? Als ik hinkel, zegt hij: "Zeg vooral wat je denkt". Ik vertel mijn idee, dat je in de organisatie verschillende typen kennisgroepen kan onderscheiden. Dat je van beneden naar boven moet werken. Dat we de kennisgroepen in kaart moeten brengen, omdat daarmee ook duidelijker wordt wat een SKG is en wat niet. En ik hak scherp: "De door jou voorgestelde SKG'en zijn nogal random. Er ligt geen enkele visie achter over de relatie met de bestaande kennisvelden in de organisatie". Robin hakt terug: "Voor mij is kennismanagement maar twee procent van waar ik mee bezig ben" (met een grote suggestie: ik hou me met véél belangrijkere zaken bezig). Ik doorbreek de polarisatie met "Precies. Daarom heb jij mensen nodig die je hierbij helpen, dat zijn wij". "Wat ik er mee wil bereiken, is dat er horizontaal kennis uitgewisseld wordt" zegt Robin. "Dat is ook precies wat ik wil" zeg ik. "Ik richt me alleen op de IT Organisatie. Die strategische SKG'en zijn te hoog voor mij gegrepen, ik wil binnen de IT organisatie hetzelfde principe realiseren. Die SKG'en is jouw gevecht, dat gaat boven m'n pet". "Dat meen je niet" zegt Robin vriendelijk. En: "Als je maar in de gaten houdt, dat ik niet wil dat alles een SKG wordt genoemd". Natuurlijk, zeg ik. En van jouw hebben we namen nodig en leads naar mensen die hier ook mee bezig zijn." "Ik deel altijd al mijn kennis" gooit Robin het weg. "dat is een van mijn grootste mankementen".

We kijken naar Timo, die ondertussen iets anders doet. "Jullie zijn het toch eens?" concludeert hij laconiek.

### **Stem 3. OPM vergadering, V970817**

Ik vraag Timo, wat hij nu van plan is te doen in het kader van het project. Hij gaat wat dingen voorleggen aan het OPM. En hij wil een aantal onderwerpen voorleggen aan de stuurgroepvergadering. We praten over de grote complexiteit van de materie. Ik zeg: "En over dit onderwerp zei Bernard: "Schrijf een plan!" Dan komt Norbert binnen, en Timo verandert van onderwerp.

OPM vergadering. "Ik heb geen tijd, te notuleren" kondig ik aan. Dat is duidelijk, Boris! Boris heeft ook de lopende issues geïventariseerd, vertelt wat er gebeurd is, en over een aantal keuzes die gemaakt zijn. Timo kondigt de uitbreiding van de plannen richting programmamanagement aan, vraagt aan Boris en Norbert wat ze ervan vinden. Ik zie, dat ze het niets vinden, en grijp snel in. "Dit zijn activiteiten van de businesskant, die hebben geen implicaties voor de automatiseringskant" suggereer ik. "OK" zeggen Boris en Norbert prompt. Timo vertelt, dat hij over het project verteld heeft bij een SPM bijeenkomst bij OPM. Het voornaamste advies dat hij kreeg, was: zorg dat de performance van intranet vlekkeloos wordt. Volgende vergadering wil hij dat Norbert en Boris een programma van eisen ten aanzien van de performance van intranet opgesteld hebben. Die kunnen dan afgedwongen worden bij de intranetgroep van Zazie Nelis. Ook vertelt Timo, dat hij en ik lobby gesprekken gevoerd hebben met Robin en Christiaan Hooghuis. Maar hij lanceert niet het onderwerp 'kenniscgroepen'. Weglopend, praat ik met Boris en Norbert. Norbert eist aandacht. Ik vraag hem naar zijn vakantie, en hij begint uitgebreid te vertellen.

### **Stem 3. Timo, 1<sup>e</sup> stuurgroepvergadering, V970814,**

Ik zie dat de stuurgroepvergadering afgelopen moet zijn. Ik bel Timo op. "Hoe gaat het?" vraagt hij warm. "En!" vraag ik. "Nou, ik heb het overleefd" zegt Timo. Hij somt de onderwerpen en de conclusies van de bijeenkomst op. Een paar extra aandachtspunten, maar eigenlijk niets nieuws. De voortgang van de coördinatoren moet sterker gemonitord worden, vonden ze natuurlijk. Timo mag budget besteden aan voorbereidende activiteiten richting programmamanagement. Ik geef hem nog een serie tips en aandachtspunten totdat ik zelf maar zeg: "Ik moet maar op vakantie gaan, he?" "Ja", zegt hij. "Alles komt goed. En heel veel plezier toegewenst!".



## 4.6 Crisis

### 4.6.1 Het OPM in de knel

#### **Stem 3. Na de vakantie, V970911**

Zondagavond aankomst op Schiphol. Maandagochtend een wasje aangezet en een aantal stukken van voor de vakantie doorgelezen, voordat ik voldoende moed verzameld had om mij ter banke te begeven. Aangekomen, rond het middaguur schuifel ik zo 'low profile' mogelijk richting mijn bureau. Mensen vragen aan me hoe m'n vakantie geweest is. Ik begin wat te ontspannen, wil gaan vertellen, maar dan gaat de telefoon. Jeroen. Hij zegt: "Timo en ik zitten in vergadering. Kun je NU hierheen komen?"

Dat was het begin van mijn 3,5 dagen durende poging weer een beetje te begrijpen wat er allemaal gebeurd is en wat er gedaan moet worden. Mijn grootste vrees (gedurende mijn afwezigheid) was, dat alle discussies met Timo vergeten zouden zijn, en dat de afspraken over vervolgvakanties weer 'herbevestigd' zouden moeten worden. Maar gezegend blijkt de rechtlijnigheid van Timo en ook Jeroen: ze veranderen niet gauw van mening over wat moet en belangrijk is, maar wat aan ze uitgelegd is blijft met een onverbiddelijke vastbeslotenheid hangen. Dus voor het eerst ook, binnen de bank, concludeer ik dat de 'neuzen' van de businesspoot van het project zodanig op één lijn staan dat ik met een gerust hart gewoon aan het werk kan gaan.

Over wat er gebeurd is gedurende mijn afwezigheid.

- Er is een bijeenkomst geweest van het deskundigenteam. Naast wat interessante 'free format' discussies, heeft Timo ervan overgehouden dat er veel meer en professionelere aandacht voor de communicatie rondom het project moet komen. Aan mij de opdracht om dit uit te zoeken, op te zetten en aan te sturen;
- De coördinatoren zijn een keer bij elkaar geweest. Op dit moment zijn er nog steeds slechts drie (van de zes) projectvoorstellen af. Reden voor de vertragingen van de andere drie zijn vakantie- en capaciteitsproblemen. Formeel is dit geaccepteerd. Er is besloten dat we een eerste en een tweede 'shift' van deelprojecten aanhouden;
- Over het voorstel over de Databasespecialisten, dat mede onder Harry Pluijm valt, had ik voor de vakantie tegenover Edwin Nanninga en Timo laten weten dat naar mijn mening het tegen de geest van het projectvoorstel is dat deze kennisgroep binnen de afdeling gedefinieerd is en niet afdelingsoverschrijdend. Hierover werd al van beide kanten dreigende taal geuit. Tot mijn opluchting is dit goed opgepakt: Timo en Jeroen zijn met Harry Pluijm en Edwin Nanninga gaan praten. Besloten is iemand anders vanuit de commerciële ontwikkelafdelingen aan te zoeken om het afdelingsoverschrijdende deel op te zetten. Een mooi compromis.
- Omdat het vorige voorstel voor de invulling van de competence finding faciliteit van Emiel Driesen (dat was: "iedereen een homepage, en dan zoekmachines") niet door het projectmanagement geaccepteerd was (Boris, Norbert en ik waren er tegen), is er een nieuw plan gemaakt. Daarbij wordt aangesloten bij de who-is-who op intranet, wordt gebruik gemaakt van de data uit personele registratiesystemen, en kunnen individuen zelf hun info up to date houden. Dat lijkt me een betere koers;
- De automatiseringspoot zit, zoals voorzien, in de problemen. Versie 1 van de kennisbank zou nu af moeten zijn. Er is inderdaad een homepage gemaakt, maar feit is, dat er nog niet eens

een functioneel ontwerp is waar de bouwers iets mee kunnen. Dit probleem is zo nijpend voor de voortgang van het project, dat Jeroen *himself* dit functioneel ontwerp gaat maken;

- Voor mij het zorgwekkendste was datgene wat er niet gebeurd was. Ik had namelijk capaciteit aangevraagd bij Harry Pluijm voor het SPM deel van het project, maar ik blijf het niet gekregen te hebben!

Ik probeerde bij Harry uit te vinden waarom. Hij zei niets duidelijk en liep de hele tijd weg. Geheel in tegenstelling met zijn normale gedrag! Zorgwekkend, dus.

Na de coördinatorenvergadering loop ik bij Harry Pluijm binnen, maar vind daar ook al Jeroen en Boris. Mooi dat je hier ook bent, zeg ik tegen Jeroen, want ik heb een vraag voor Harry Pluijm en ik denk dat het goed is dat je ook het antwoord even hoort. "Dit is een overval", zegt Harry met z'n rug naar ons toe. Hij vertelt dat hij mijn vraag naar capaciteit bij het inzetoverleg tot twee keer toe aan de orde gesteld heeft. Hij heeft nul op het request gekregen, en dat komt omdat er maar geen prioriteiten gesteld worden. Hij heeft daarom besloten dat hij hier maar eens de hakken in het zand gaat zetten. Hij blijft vaag, ik begrijp hem niet. "Wat raadt je me aan om te doen?" vraag ik. "Kan het niet een extern iemand zijn", vraagt hij. "Interne communicatie tussen SPM betreffende beleidsonderwerpen bij externen beleggen? Lijkt me niet", zeg ik. Dat doet de deur dicht. Harry's medewerking is afgelopen.

Ik ben nagenoeg een dag bezig geweest met het uitzoeken hoe dat nu allemaal zit met die projectinzet en wat daar aan te doen is. Ik heb kandidaten opgespeurd, sollicitatiegesprekken gevoerd, tips van LM'ers verzameld en emails verstuurd. Zelfs informatie verzamelen over het onderwerp projectinzet is al heel moeilijk, omdat dit voor iedereen een probleem is en men onwillig is een nieuwe speler in dit veld toe te laten. De conclusie is dat alles pot-dicht zit. De projecten EURO en Jaar 2000 slurpen 80% van de capaciteit op, en hebben prioriteit 1 (want zij gaan over continuïteit). Wat er nog overblijft gaat naar het Internationaliseringsproject en de overige projecten mogen blij zijn met wat ze nu hebben. Zelfs escaleren heeft geen zin. Ik ga maar een extern iemand inhuren.

### **Stem 3. Problemen tussen OPM en Stuurgroep, V970915**

Ja, ik weet wel waarom ik vorige week zo gestressed was: in plaats van het gebruikelijke voortuit lopen, liep ik opeens achter op de rest. Dus belde ik de longen uit m'n lijf, om weer met iedereen contact te leggen. De reacties stelden me gerust: Ignaas van der Einden (verzoek om mee te denken over programmamanagement), fris en open: "goh, wat een snelle reactie, zo populair ben ik zelden". Robin, met temende stem: "Heb je tijdens de vakantie nagedacht? Ja, dat heb je met vakanties" en "ik hoor dat je die vakantierust al weer helemaal kwijt bent. Moet je toch leren, hoor, rustig blijven".

Serius legt hij me uit, dat hij vindt, dat de automatiseringscomponent in ons project te weinig aandacht krijgt. Hij noemt wat actuele snufjes en pakketten die we mee zouden moeten nemen. Ik wil er voor mijn SPM deel niet aan, maar beloof Casper van Capelle naar hem toe te sturen, die heeft wel oren naar dit soort ideeën. Heeft Robin gelijk? vraag ik mij af. Licht in iets als pointcasttechnologie toch mogelijkheden die wellicht zinvol zijn? Stel je voor: elke SPM een screenscraper waarop 'SPM nieuwtjes' staan.... "Techneutengedoe!" beschuldig ik Robin. "Nee,

nee, nee”, zegtie, “OK, ik ben een hobby'ist. Maar je moet niet vergeten, dat zijn de meeste SPM's ook ...”

Ik ging rondbellen, op zoek naar iemand die me kan helpen met de communicatie van het project. Ik heb 3, 4 mensen aan de telefoon gehad, die stuk voor stuk uitgebreid met me gingen nadenken over mijn probleem, discussieerden over kennismanagement en me verwezen naar iemand anders. Leuk gesprek met 'hoofd interne communicatie', met wie ik discussieerde over de communicatie rond Operatie STORM. Ik gaf daar mijn kritiek op, waarna hij prompt vraagt of ik niet bij zijn afdeling wil solliciteren. Uiteindelijk het telefoonnummer gekregen van iemand die de opzet van de vernieuwde internetsite van de Succes Bank gemaakt heeft. Gebeld, lijkt wel een snelle jongen, volgende week afspraak.

Vrijdagochtend word ik thuis gebeld door Ferdinand de Leeuw. Met hem het SPM verhaal verder doorgesproken. Hij belooft plechtig zijn aandeel te leveren. Ook heb ik hem van mijn voornemen, een heidesessie 'kennisgroepen' te organiseren op de hoogte gebracht. Hij ging gelijk meedenken (“wel de goede spelers erbij halen, ik zal je de situatie bij OPM wel uitleggen”) en vatte mijn voornemen in banktaal samen.

Nagedacht over die inzetproblematiek. Het hele systeem is aan het vastlopen door capaciteitsproblemen. Idealiter zijn er projecten en mensen. Lijnmanagers bemiddelen daartussen binnen hun afdeling. Via het inzetoverleg van Lijnmanagers wordt over afdelings-overstijgende resource allocaties onderhandeld. Wanneer de hoeveelheid onderhanden werk beheerst wordt, kan dit een rationeel proces zijn, waarin belangen van projecten, de organisatie en de medewerkers tegen elkaar afgewogen worden. Het alternatief voor dit rationele kanaal is de jungle: degenen met de beste contacten wint, ongeacht andere belangen. Geen wonder dat Harry zijn medewerking aan mij opgezegd heeft: hij die als roeping hier heeft de jungle te rationaliseren staat met de rug tegen de muur, vanuit zijn perspectief vraag ik iets onmogelijks.

Alles goed en wel, maar maandag hoor ik van Harry's secretaresse dat hij de komende weken volgeplemd is met functioneringsgesprekken (hij moet 80 gesprekken voeren) zodat het nog wel een week duurt, voordat hij me te woord kan staan, laat staan capaciteit voor me gaat regelen. En hij is hofleverancier, de enige die dat voor me kan doen! Ik klaag erover tegen Aldo en Ron tijdens de lunch, die roepen: “daar heb je toch een PL voor? Laat die dat regelen!” Hoewel ik het wat laffig vind van mezelf, bel ik Jeroen op, en vraag hem of hij dit voor me wil regelen (“hier krijg ik buikpijn van”, en “ik vind dit niet mijn probleem, dit is jullie probleem”). Jeroen wil wel. Hij vindt dat ik veel te lief ben voor Harry, en ik stel een keurige advertentie op waarmee een lijnmanager de boer op kan, als munitie voor Jeroen.

Allemaal geëmmer met m'n computer: het oude beestje heeft moeite met zowel de upgradering naar Lotus Notes 4.5, intranet, als de mainframeaansluitingen. Ik begin zelfs al een beetje te begripen wat die helpdeskjongens aan het doen zijn, als ze weer eens achter m'n PC zitten.

Vrijdag is er stuurgroepvergadering geweest, en ik lees urgente mailtjes, omdat Timo een extra OPM vergadering ingelast heeft.

Dan belt Karel Lelieveldt. Ik vraag hem wat zich bij de stuurgroepvergadering heeft afgespeeld. Ik krijg een uitgebreid verslag. “Alles ging goed”, vertelt Karel, “de projectvoorstellen zijn besproken en de jouwe was de enige op welke geen commentaar kwam. Over die van Casper

van Capelle en Edwin Nanninga werd gezegd: 'Die hebben het niet begrepen'. Totdat Timo/Jeroen aansneden, dat ze extra capaciteit wilden aantrekken voor het functioneel ontwerp van de kennisbank".

Karel, piekerend om me de sfeer goed te beschrijven, cryptisch: "... en ze brachten het ook helemaal niet goed, op zo'n manier dat bleek dat ze eigenlijk niet wisten waar ze het over hadden. Er kwamen vervolgens vragen, waar ze ook weer geen antwoord op konden geven, en toen werd iedereen narrig en begon te hakken. Maar het was gewoon helemaal niet nodig!" By the way, hij heeft nog een aantal tips voor die organisatie van de SPM bijeenkomsten.

Extra OPM! Met Jeroen haal ik koffie en vraag wat er gebeurd is. Hij bevestigt, dat hij inderdaad het probleem van het functioneel ontwerp aansneet. In de kamer van Timo hebben we (met Norbert en Boris) een heus, gebroederlijk, crisisberaad. Jeroen vertelt. Naar aanleiding van zijn opmerkingen over een functioneel ontwerp, begon Robin te zeuren dat al dat 'business-gepraat' maar onzin was. Er moest gewoon een systeem neergezet worden. Bovendien, vond Robin, als we tot één algemene kennisarchitectuur over willen gaan, is er ook niet één man nodig maar moet er een speciaal NWT worden opgericht met experts vanuit diverse plaatsen uit de organisatie. Ook 'communicatie' vond Robin onzin. Als het systeem niet gebruikt wordt, dan deugt het gewoon niet. Daarbij had Bernard (opdrachtgever!) zich aangesloten, door te zeggen dat Timo/Jeroen nu wel zo overtuigd roepen dat ze in december van alles opleveren maar dat dat gezien het huidige tempo wel zeer de vraag is. Bernard wil Timo/Jeroen op dit moment nog wel het vertrouwen geven. Maar voor hoelang nog, is een open vraag!

Norbert werpt in de groep: "Je moet dat soort details nooit in een stuurgroep aan de orde stellen. Dan gaan ze zich met dingen bemoeien die je helemaal niet wilt!" "Wij zijn blijkbaar verder dan de stuurgroep", concludeert Timo zorgelijk, "en dat is ook niet gek, want wij zijn er veel langer mee bezig, en kijk eens wat een inleertijd het ons gekost heeft. Dus moeten we ons maar gewoon aanpassen aan de stand van denken van de stuurgroep, in ieder geval totdat we weer op één lijn zitten met de opdrachtgever. Dus voorlopig zetten we alle overige activiteiten stil, en concentreren ons op de quick hits". Ik vraag nog even naar de precieze argumentatie. Eensgezind kappen Norbert en Timo mij af: onze argumenten zijn bekend, maar we hebben nu een accuut probleem. Wat te doen?

Timo wil een heidesessie met de stuurgroep organiseren om ze meer betrokken te krijgen. Er worden nog wat andere afspraken gemaakt, maar in de hoofdzaak komt het er op neer, dat Timo en Jeroen de bankschroeven op de coördinatoren gaan aandraaien. Ik hoor het sceptisch aan: eerst capaciteit voor mij, dan praten we verder bij de SPM's, denk ik. Ik verificer of het nu ook de bedoeling is, dat ik mijn activiteiten stop zet? Nee, gelukkig: met de kenniscapaciteit ga ik door, met de informatievoorziening in principe ook. Maar SPM's en het communicatieplan moeten mijn prioriteit hebben. OK, mee eens. Ik klaag over de slechte onderlinge communicatie. "Phu", zegt Jeroen, "ik spreek Timo ook nooit". Timo kijkt me met een grote grijns aan: wij spreken elkaar wel, he!

Tussen de bedrijven door, stem ik af met Timo: we gaan een heidesessie kenniscapaciteit organiseren, OK? Robin, Ignaas en Ferdinand doen al mee. Mooi! vindt Timo. En als Jeroen en hij weglopen, vertelt Boris over de boze mail die hij rondgestuurd heeft. Jeroen en Norbert hebben een een-tweetje gedaan t.a.v de competence finding facility, zonder hem in te lichten, maar als PL-Techniek wordt hij er waarschijnlijk wel op afgerekend. Dat kan niet.

Jeroen komt weer terug. Ik zeg: "Boris en ik hebben het over onze interne communicatie, Jeroen. We vinden écht dat dat helemaal niet goed gaat. Zet dat maar op je 'to do' lijstje". "Ja", zegt hij serieus "dat heb ik er al op staan".

Olivier komt langs. Hij heeft vorige week binnen het kader van het Corporate KM in opdracht van Beng van Gorp een seminar georganiseerd over Kennistechnologie. Het was een groot succes, mede door de discussies tussen de presentaties door. Pieter Diepens is openlijk in discussie gegaan met 2 SPM's, bij welke gelegenheid hij geroepen schijnt te hebben: 'Hoezo geen experiment-budget? Ik heb 80 miljoen beschikbaar voor de opbouw van nieuwe kennis, kom maar met een voorstel, of geef maar aan welke kennis jullie nodig hebben, dan regel ik dat!'

### **Stem 3. Lunch met Hans Li, V970930**

Bijpraten met Hans. De conflicten bij SSS verminderen. Er is besloten met of zonder het BITO de drie Strategische Kennis Groepen verder te ontwikkelen. Hans is bezig met de verdere uitwerking van de Sales Support SKG en komt allerlei nieuwe problemen tegen. Olivier Donders heeft voor divisie Particuliere Markt een awareness-sessie georganiseerd. Men is erg ontevreden, Olivier komt er niet meer in, vertelt Hans.

Timo heeft nogmaals gesproken met Bernard.

### **Stem 3. Duimschroefgesprek met Timo, V970815**

Dinsdag. Ik bereid de klankbordgroep en opzet bijeenkomsten SPM's voor, met het voornemen daar zometeen met Timo over te praten. Om 11 uur word ik verwacht. Eén blik op hem en ik zie dat-ie op de ram-koers zit. Hij heeft van 08.30 - 11.00 uur met Jeroen gesproken, en een reeks van 'beheersingsmaatregelen' voor hem liggen. Hij begint te dicteren, welke plannen ik voor mijn SPM aandachtsgebied moet opleveren, onder meer een voortgangsverslag, een functioneel ontwerp van de kennisbank en een communicatieplan. Inwendig loop ik mij op te winden: wat heeft het voor zin als Jeroen/Timo mij proberen te dwingen tot het opleveren van plannen als ik eenvoudigweg noch de kunde, noch de mankracht, noch voldoende fiat heb om het gevraagde te kunnen leveren? Maar ik zeg rustig "Ik heb hier nog wel wat vragen bij". Dat had hij al zien aankomen, dus hij heeft paraat: "Niets mee te maken, toch doen we het zo". Baf. Ik neem snel een beslissing. Hij wilt die plannen? Hij krijgt die plannen, geen probleem. Wel teken ik er bezwaar tegen aan, dat deze detailplannen door de content provider gemaakt zouden moeten worden. Maar hij vindt, dat ik ze zelf moet maken. Bovendien, als ik al een week die content provider niet kan regelen bij Harry, dan moet ik het maar zelf doen. Van de suggestie die ook op die opmerking mee lift, al zou ik het project ophouden, schiet ik uit m'n slof. En hij: "Zo, dat ben je kwijt", en "Ga maar even nadenken wat je me wilt zeggen". Ik doe m'n best, weer op inhoudelijk niveau te komen. Het kost me moeite.

Aansluitend op het 'duimschroefgesprek' met Timo spreek ik met Jeroen. Ik bespreek met hem de capaciteits/Harry Pluijm issue. We spreken af, dat hij ruzie met Harry gaat maken, maar aansluitend heb ik de kans bij Harry binnen te lopen. In alle redelijkheid maken Harry en ik afspraken over de te ondernemen acties (hij stuurt een wervingsbericht naar al zijn collega's, in plaats van alleen zijn OI-collega's). Ik bel opgelucht Jeroen op: blazen is niet nodig. En het geluk

blijft aan mijn kant, want ik word gebeld door de LM van Pepijn ter Linde. Pepijn is een medewerker uit de 1e workshop die ik gevraagd heb mijn content provider te worden. De lijnmanager is boos dat ik hem gepasseerd heb, maar omdat Pepijn zo graag wil, krijgt Pepijn toestemming met zijn opdrachtgevers te onderhandelen of hij niet 50% van de tijd bij mij mee mag werken. Ik bedank hem voor zijn positieve opstelling: ik ga maar gewoon duimen draaien, hopen dat ook dit goed komt, het laatste stukje van de puzzel.

### **Stem 3. Voortgang der coördinatoren, V970923**

Karoen, een van de coördinatoren, heeft een plan opgeleverd voor zijn domein waarbij de voorstellen 100% gericht zijn op organisatorische, managementstijl-achtige en LM achtige zaken. Gedragen door een groep mensen van de afdeling, alleen het management (Thijs Tillaar, en de betreffende LM'ers) weten nog even van niets. Jeroen en Timo hebben dit goed opgepakt. Dat wil zeggen, dat ze samen met Karoen en zijn management om de tafel gaan zitten om het draagvlak te polsen en om project en organisatiebelang in harmonie te brengen. Dat bleek goed mee te vallen: zowel de LM als de SPM staan achter het gros van de aanbevelingen.

Casper van Capelle blijkt ideeën te hebben over de 'funelementen' rond de kennisbank, en wil naast de formele LM informatie, ook de vakkennis van de LM'ers van DN proberen te expliciteren. Alleen dát zal al veel discussie, en leren van elkaar kunnen opleveren, dat is mooi.

Edwin Nanninga heeft in zijn domein een coachingsysteem opgesteld, waardoor mensen die kennis van Databasetechnologie 1 hebben, Databasetechnologie 2 moeten leren en vice versa. Via de kennisbank wordt o.a. contact gelegd met de kennisbank van de leverancier voor de meest actuele vakkennis. Ook moet de groep zélf hun werkwijzen e.d. expliciteren. Om dit te stimuleren heeft hij een medewerker van buiten de groep gevraagd, de procedures, tips en trucs te doen expliciteren.

Robin Beere begint zich in het probleem te verdiepen. Hij komt me ophalen bij mijn werkplek om over Kennismanagement te praten. Ik voel me ongemakkelijk, hier hoort hij niet, hij moet snel weg.

Ignaas van der Einden. Hij is écht goed! Nadat Ignaas op participatieve wijze de missie van LM van OZM vast gesteld heeft, een hiërarchie aan na te streven doelstellingen onderscheiden heeft (boven aan: 'lerende organisatie'), heeft hij alle organisatieontwikkelingsactiviteiten met elkaar in verband gebracht en geïdentificeerd waar de lacunes zitten. Hij heeft een programmamanagement-stramien opgezet om gericht het ontwikkelings-niveau omhoog te tillen. In discussie met hem ben ik er achter gekomen dat er minstens vijf verschillende opvattingen over inhoud en zin van programmamanagement bestaan. Ik kan een keuze maken, maar dan nog moet de discussie gevoerd worden.

Jeroen heeft zich niet willen verdiepen in wat ik precies voorstel, maar is nu al tegen. Een van de redenen daarvoor is, dat ik onvoldoende gebruik maak van de IT & Verander Advies consultants. "Ik heb niets aan hen, als wij niet eens tijd hebben, er over te praten" probeerde ik uit te leggen. Prompt kregen we bijna ruzie, en Jeroen gaat eerst wel eens even zelf met IT & Verander Advies praten om goed gewapend met mij in het strijdveld te kunnen treden.

Het blijkt, dat Jeroen en Timo afgesproken hebben, dat Timo mij 'doet', dat wil zeggen dat hij de moeilijke boodschappen aan mij moet uitleggen. A.s. vrijdag in het OPM, en op 7 oktober in het deskundigenteam, is een discussie programmamanagement gepland. Timo en Jeroen beginnen zich te realiseren dat de gekozen projectaanpak beperkt is en dat de discussie 'hoe verder met KM' belangrijk is. Jeroen ziet dat hij buiten het onderwerp programma-management dreigt te vallen, en vecht nu terug.

Vandaag was er een presentatie bij IT & Verander Advies van een van hun *vice presidents*, over KM. Er werd een hoogwaardige presentatie gehouden, waarbij KM voor 80% als een culturele/LM/lerende organisatie issue neergezet werd. Aanwezig waren allemaal oude bekenden, waaronder Bastiaan Vink en Hans Li. En die arrogante Succes Bank'ers kwamen massaal te laat, stelden de meest wonderbaarlijke vragen (als 'wat is de invloed van techniek op intermenselijke verhoudingen?') en gingen vervolgens ook weer massaal eerder weg. Werkelijk onfatsoenlijk. Timo vroeg: "Kan je ook een KM project doen zonder LM-issues mee te nemen?" En heel helder kwam het antwoord: Nee.

De presentatie bleek heel veel bij Timo los gemaakt te hebben. Bij hem in de auto gesneakt om mee terug te rijden, spraken we over het organiseren van een heidesessie voor de stuurgroep, de oprichting van een NWT KM (met mensen als Ignaas van der Einden, Francois Klompers, Ferdinand de Leeuw) als een groep mensen die meedenkt met de koers die gevolgd zou kunnen en moeten worden ('het mobiliseren van de interne denkrachten'). Achteloos liet ik een aantal kritiekpunten over de opzet en aanpak van het project vallen. (De belangrijkste: "Ik had verwacht, dat je na de eerste heidesessie, ook per kennisdomein een actieve rol zou gaan spelen in het initiëren van heidesessies per domein. Dat had ons veel problemen bespaard en het project versneld".)

Het gesprek heeft hem aan het denken gezet. Aan het einde van de dag, na een vergadering met de coördinatoren, vraagt Timo of ik nog even na wil blijven. Hij vraagt 'zonder geheime agenda', of ik al mijn kritiekpunten in een nota'tje wil schrijven en dat wil inbrengen in het OPM overleg a.s. vrijdag, of naar hem toe wil sturen. Moeilijke vraag. Ik kies voor de indirecte weg: ik stuur wel een memo'tje, dan mag hij beslissen of en wat, hij in het OPM aan de orde wil stellen.

Ik had mij in de agenda van Bernard van Berge Henegouwen gevochten (zoals Bernard het formuleerde) om met hem over het onderwerp programmamanagement van gedachten te wisselen. Daar was hij niet blij mee en hij vroeg of dat niet samen met het gesprek met Timo kon vallen? Gevraagd aan Timo, maar ik krijg een resoluut 'nee'.

Timo gaat morgen een soort van therapiegesprek met Bernard in. Het project valt niet mee, hij komt in conflict met zijn andere verantwoordelijkheden en wat wil Bernard eigenlijk zelf? Hij definieert het voornaamste probleem. Awareness! "Kijk, als het nu duidelijk is 'dat willen we', dan regel ik dat wel. Geen probleem, daar komen we wel uit." zegt hij. Maar wat wil het MT? En de stuurgroep? En Bernard?" Timo is er niet blij mee.

Donderdag ging ik naar SSS, op bezoek bij (of beter, rondhangend bij) Robin, om wat uit te rusten van de drukte. Dat vond hij wel OK. Hij werkte wat, sprak en telefoneerde en betrok mij bij zaken waar hij mee bezig was. Ik vond het geweldig. Bijvoorbeeld de internetsite van de bank is geopend, maar heeft allerlei technische problemen. Timo's buurman, de SPM die daar

verantwoordelijk voor is, belde Robin. Robin leest vervolgens smakelijk lachend de kwart krantepagina voor die de Volkskrant eraan gewijd heeft om de site de grond in te boren. Een pijnlijke zaak voor de verantwoordelijke! Maar Robin geeft advies.

Tot slot. Er was een borrel, aan het einde van de dag. Trots dat ik de dag overleefd had, stond ik met een biertje in de hand bij een tafeltje. Steeds meer mensen kwamen bij mij staan. Op een gegeven moment had ik bijna 'mijn' voltallige klankbordgroep om me heen: Teun, Timo, Francois, Ferdinand ... Ze gingen vervolgens met elkaar ervaringen uitwisselen. Kennismanagement! riepen ze vrolijk tegen elkaar. En toen was ik gelukkig.

#### 4.6.2 Onderuit

##### **Stem 3. Competence Finding Facility, V970930**

Bij personeelszaken is er een integraal LM informatiesysteem gekocht genaamd 'Resource Ontsluiting'. Het is de bedoeling dat uiteindelijk de gehele bank van dit systeem gebruik gaat maken. Ik had er wat over gehoord en gelezen, en volgens mij zijn delen van het systeem voor ons goed bruikbaar. Jeroen Valkenburg en Emiel Driesen zijn op suggestie van Beng van Gorp een demo wezen bekijken maar kwamen terug met de boodschap dat – hoewel een degelijk en nuttig systeem – het waarschijnlijk pas over een paar jaar geïmplementeerd kan worden en dat de impact van dat systeem onze bedoelingen ver overschrijdt. Vandaar dat er voor de oplossing het 'who-is-who' op het internet gekozen is. Afgelopen dinsdag bij de coördinatorvergadering slaat Emiel Driesen (aan wie het schrijven van een plan gedelegeerd is) echter stijl achterover van Timo's statement dat de functionele eis 'deels gestructureerde info, deels ongestructureerde info' bestaat. "Dit is van begin af aan gezegd" houdt Timo voet bij stuk, maar Emiel is heilig verontwaardigd. "Timo blijft zijn mening wijzigen" klaagt hij tegen Jeroen, en Jeroen geeft hem daarin gelijk. Het betekent in ieder geval dat Emiel weer een nieuwe versie van zijn plan moet schrijven.

Beng van Gorp is een vurig voorstander van 'Resource Ontsluiting'. Hij heeft contacten bij PZ zodat hij kan vertellen dat 'Resource Ontsluiting' op dit moment al in een stand-alone toepassing draait. Het is naar verluidt gebaseerd op Lotus Notes, waar de Succes Bank al een volledige infrastructuur van uitgerold heeft. Ideaal dus. Beng begint een actieve lobby-campagne om de competence finding plannen te vervangen door de ondersteuning en invoering van 'Resource Ontsluiting'. Hij valt binnen bij Bernard van Berge Henegouwen, waar Timo toevallig is, gooit het op een accoordje met Jeroen (die toch al van competence finding af wilde) en komt zelfs bij mij langs om eventuele tegenstand van mijn kant weg te nemen. Bij de OPM bijeenkomst op vrijdag hebben we het er maar eens over. Er wordt afgesproken dat we inderdaad meegaan om te kijken of dit een zinvolle route is, maar dat we desalniettemin ook doorgaan op de reeds ingeslagen koers voor het geval er toch problemen komen.

##### **Stem 3. Eerste bijeenkomst Klankbordgroep SPM's, V970930**

Woensdag is de eerste bijeenkomst van de klankbordgroep van SPM's. Omdat Karel Lelieveldt en Teun Jansen niet konden had ik de afspraak laten verzetten. Bernard van Berge Henegouwen kon niet. Dat vond ik niet erg, maar tot mijn verbazing verzette hij een andere afspraak om er toch bij te kunnen zijn. Op de nieuwe datum kon Robin ook niet. Daar was hij niet blij mee: "Als ze het niet nodig vinden dat ik er deze keer bij ben, dan bekijken ze het allemaal maar!" schijnt hij volgens meerdere bronnen geroepen te hebben. Tegen mij



formuleerde hij het als een vraag: "Waarom wil je mij er eigenlijk bijhebben?" en hield de boot af voor de volgende vergadering met de woorden "Ik heb vlak daarna ook een vergadering van het BITO, dus ik beloof niet dat ik er dan bij zal zijn..."

Tot mijn verbazing merk ik van te voren opeens dat ik zenuwachtig ben. Eén voor één komen de genodigden binnenlopen en groeten mij, soms ter nauwernood, soms vriendelijk. Aanwezig zijn: Teun Jansen, Karel Lelieveldt, Timo Verhagen, Bernard van Berge Henegouwen, Ferdinand de Leeuw, Francois Klompers.

De bijeenkomst verloopt op het eerste gezicht ontspannen. Er worden veel inside-grapjes gemaakt en Bernard van Berge Henegouwen blijkt een sterk gevoel voor humor te bezitten. Ik had een agenda gemaakt, en een mooie verzameling voorbereidende doc's, maar alles werd met een vanzelfsprekend gebaar van tafel geveegd met een: "zó, waar gaan we het over hebben?".

Bernard begint de discussie door op formele toon "de visie van het MT over de SPM rol" uiteen te zetten. De aanwezigen luisteren eerbiedig en stellen voorzichtig wat vragen.

Bij een heidesessie onlangs van het MT, is de SPM rol opnieuw besproken en gedefinieerd. Afgesproken is, dat de SPM's zich niet langer actief met projecten moeten bezig houden. De 'PM' moet voor 'portfoliomanager' komen te staan in plaats van projectmanager. De SPM rol blijft verbonden met de PM functionarissen maar er zal onderscheid gemaakt worden tussen SPM's en PM's. Wie niet kwalificeert voor de SPM rol wordt gewoon PM en voor de opvallende SPM rollen zullen 'bekende externen' gezocht worden. Bernard laat hierbij doorschermen dat de hier aanwezigen in ieder geval niet bang hoeven te zijn van hun SPM rol afstand te moeten doen.

Daarna wordt over mijn voorstel voor een communicatieinfrastructuur gesproken. Over de rol van de bijeenkomsten, de onderwerpen die aan de orde moeten/kunnen komen de relatie met andere bijeenkomsten (o.a. de 'academie' van Beng van Gorp/Olivier Donders) de inhoud en opzet van de kennisbank en de wijze van voorbereiding van de bijeenkomsten.

Bernard denkt hardop na over hoe er het beste aan de ontwikkeling van de SPM rol gewerkt kan worden. In feite dicteert hij zijn visie aan de groep, door ideeën te spuien en hardop hierbij voor- en nadelen te bedenken. Zijn voornaamste twijfel lijkt overigens te zijn of dit onderwerp via het project Kennismanagement opgepakt moet worden of via een andere aanvliegroute. Maar die keuze is al gemaakt met deze vergadering.

Ik stel vragen, draag onderwerpen voor bespreking aan, vraag om beslissingen en stel voor pragmatisch te gaan worden. Ik had mij de bijeenkomsten zó voorgesteld dat ik gewoon een aantal goede SPM's over de bovengemiddelde aspecten van hun werk zou laten vertellen. Dat is te globaal, vindt Bernard. De bijeenkomsten moeten opgezet worden vanuit een totaalvisie omtrent het leertraject waar de gemiddelde SPM doorheen moet ten aanzien van de gemiddelde aspecten van het werk. Via de bijeenkomst moet dan zo pragmatisch mogelijk uit de doeken gedaan worden hoe aan die aspecten inhoud gegeven kan worden.

De overige heren zijn niet aanwezig, stil. Achteraf heb ik het gevoel dat de aanwezigheid van een concerndirecteur de vrije meningsuitwisseling geblokkeerd heeft. Gevraagd aan Ignaas van der Einden. "Oh, dat kan goed. Dat heb ik zelf ook. Wij zijn hier allemaal zó geprogrammeerd dat als de baas iets vindt dat je dan automatisch accepteert dat de wereld opeens ietsje anders is". Francois: "Waren we stil?" Peinzend: "Ja, dat zou wel kunnen ..." Timo: "We hebben inderdaad de mening van de andere SPM's niet goed gehoord".

Alleen Timo heeft nergens last van. Hij grijpt af en toe in, door er bijvoorbeeld op te staan dat we eerst nog een keer met de klankbordgroep bijeenkomen voordat de voorbereidingen voor de 1e SPM bijeenkomst kunnen beginnen, om de inhoud van de bijeenkomst te sanctioneren. En om aan te kondigen dat hij samen met mij die voorbereidingen gaat doen. Dat benauwt me: waarom niet met één van de anderen?

Ik ben maar matig tevreden over de voortgang van het SPM domein. Aan de pluskant staat, dat de klankbordgroep (lees: Bernard) de door mij voorgestelde richting onderschrijft. Omdat er nog wat onduidelijkheden waren, is er geen datum voor een SPM bijeenkomst geprikt, maar moet er eerst nog een keer vergaderd worden. Vooral de SPM kennisbank is een probleem. Ik heb daar slechts enkele globale ideeën over, en geen idee hoe ik die ideeën verder moet uitwerken zodat een bouwer ermee aan de slag kan. Voor advies bij mijn projectgenoten kan ik niet terecht. Timo zegt dat ik het gewoon moet regelen, en ik wil hem niet met de details lastig vallen. Boris heeft me gevraagd of ik mijn ontwerp van de SPM kennisbank deze week bij hem wil inleveren omdat anders zijn programmeurs op leegloop staan. Ik heb hem gevraagd of ik niet samen met iemand van de technische poot het ontwerp kan maken, maar dat is niet bespreekbaar: ik moet gewoon iets over de muur gooien en daarmee uit. Ook aan Jeroen heb ik niets. Hij zou me helpen een medewerker voor in het project te vinden, maar onderneemt hierin geen actie. Ik vind het belachelijk: als dit SPM domein faalt, faalt het project KM: het SPM domein is immers een belangrijke 'smoel' van het project. Als ik de volgende keer wéér moet zeggen dat ik niets geregeld heb omdat ik geen tijd heb en geen ontwerp gemaakt heb omdat ik geen medewerker krijg, verlies ik vast het vertrouwen van de klankbordgroep. Omdat uit de hoek van Harry ook niets te verwachten valt ben ik nu zelf iemand aan het zoeken. Vandaag hoorde ik, dat het inhuren van Pepijn ter Linde, degene die ik op het oog had, niet door gaat. Ik heb nog één laatste strohalm: ik schrijf een mailtje naar de mensen die meegedaan hebben met de workshops, misschien komt daar iets uit.

### **Stem 3. Bij de stuurgroepvergadering, V970930**

Vandaag vertelde Jeroen mij, dat Timo wil dat ik bij de stuurgroepvergadering ben, mits ik beloof te notuleren. Hoi! Hoi! Hoi! Want ik had Timo al een paar keer gevraagd of dat mocht en het is de facto weer een positieversterking.

### **Stem 3. Programmamanagement, V970930**

In de zomermaanden had ik een notitie geschreven voor Timo, n.a.v. de opdracht van Jeroen/Bernard om me bezig te houden met 'programmamanagement'. 'Laten we een verstandige inhoudelijke KM doelstelling kiezen' betoogde ik, 'en die proberen langs verschillende wegen te bereiken in plaats van zó maar activiteiten te gaan doen'. De notitie was in principe accoord en het meest concrete voorstel ten aanzien van de informatievoorziening

ook. Daarnaast moest er nog op korte termijn een notitie 'programmamanagement' voor de stuurgroep komen. Jeroen, noch Timo, had tijd om de notitie te bespreken, laat staan om er met me over na te denken. In de stuurgroep is afgesproken dat het project een snellere voortgang moet hebben waardoor programmamanagement even stil ligt. "Maar wat moeten we dan met het deskundigenteam op 7 oktober bespreken?" vroeg ik. Dat wisten ze even niet.

Dan komt er een gesprek met Jeroen en Timo. Zonder er veel over na te denken wordt er beslist dat er scenario's 'programmamanagement' moeten komen waarover in de stuurgroep besluitvorming kan plaatsvinden. Ik teken natuurlijk protest aan tegen deze ondoordachte beslissing, maar ze zijn onwillig naar me te luisteren. Met Jeroen loop ik weg, hij begint steeds feller tegen me uit te varen dat ik gewoon een stappenplan op moet leveren en dat ik de consultants van IT & Verander Advies onvoldoende geraadpleegd heb. Wanhopig probeer ik mijn positie uit te leggen, maar er is geen beginnen aan. Laten we er donderdag over praten, zeg ik. Dat is goed, dan kan Jeroen zich er samen met IT & Verander Advies goed op voorbereiden. Hij springt in de loopgraven, dit gaat fout, denk ik.

Ook Timo zendt, opgewekt door de presentatie bij IT & Verander Advies, crisissignalen uit. Wat wil de stuurgroep? Wat wil Bernard? We lijken de meeste tijd kwijt te zijn aan het intern ruzie maken! We kijken aan tegen een groeipad van jaren! De volgende dag heeft Timo een therapiegesprek met Bernard. Tijdens de bijeenkomst van de SPM klankbordgroep merk ik dat hij zich opeens gesloten, angstig en wantrouwend richting mij opstelt.

Dan spreek ik Jeroen. Deze geeft mij, namens Timo, de opdracht, een heidesessie voor de stuurgroep te organiseren. Dat moet ik samen met de mannen van IT & Verander Advies doen. Tot opluchting van Jeroen stem ik toe. Hij begint te vrolijk te babbelen en mailt het vervolgens jubelend aan Timo. "Wat fijn dat we alle drie weer op één lijn zitten", schrijft hij.

Tijdens de lunch zie ik Timo. Hij wil niet met me praten. Ik dring aan. Hij is bang tegenstrijdige signalen af te geven, zegt-ie. Maar als ik vertel dat Jeroen en ik overeenstemming bereikt hebben, ontspant hij wat. Hij vertelt wat meer, onder meer dat Bernard over het onderwerp 'laten we een heidesessie voor de stuurgroep organiseren' niet ja en niet nee wilde zeggen.

Wat er tussen Timo en Jeroen gebeurt lijkt te zijn is het volgende. Jeroen was het inhoudelijk oneens met mijn programma-management aanpak. Hij vond het 'te kort door de bocht' en het moest 'professioneel aangepakt worden'. Timo steunt initieel mijn aanpak, wat er toe leidde dat Jeroen Timo beschuldigde van weifelachtigheid en gebrek en professionaliteit/ standvastigheid. Een voor Timo niet te negeren beschuldiging. Jeroen stuurt een mailtje naar Timo waarin hij erop aandringt de rijen te sluiten ("ik wil voorkomen dat Irene allerlei tegenstrijdige berichten krijgt") en stelt een alternatief plan van aanpak voor. Jeroen's plan wordt door Timo afgekeurd, dus belandt de opdracht bij mij. Mijn oorspronkelijke aanpak moet een van de scenario's zijn, zegt Timo. En of ik dat binnen een dag of vier gerealiseerd wil hebben, want volgende week is de deskundigenteambijeenkomst...?

Dezelfde middag praat ik nog met de ene, en een dag later met de andere consultant van IT & Verander Advies. IT & Verander Advies stelt voor, een breedscalige serie workshops te organiseren om vanuit de doelstellingen van de IT Organisatie de KM doelstellingen te formuleren. Een herhaling van zetten, vind ik, vooral nuttig om IT & Verander Advies in te leren.

Dan is er een OPM vergadering. Timo is stiksjagarijnig. Ik eis duidelijkheid. Wie doet nu programma-management, Jeroen of ik? Antwoord: ik, onder de voorwaarde dat ik dan ook 'alles' organiseer en van IT & Verander Advies gebruik maak. Jeroen heeft geen bezwaar.

Ik weet toevallig dat Tom Vermeulen, van het Opleidingscentrum, bij Beng van Gorp zit. Ik weet hem te strikken om aansluitend met mij over de stand van zaken te praten. Ik vertel hem mijn zorg, dat allerlei analyses en scenario's door consultants op laten stellen geen enkele zin heeft wanneer er niet het inzicht bestaat dat het erom gaat intern overeenstemming over inhoudelijke doelstellingen te bereiken.

"Wie wil dit, IT & Verander Advies inzetten?" vraagt Tom en zegt peinzend. "Door alle drukte in de IT organisatie komt KM gewoon niet van de grond. Binnen het MT is het een actueel onderwerp. Misschien hebben ze geen keus dan KM gewoon de organisatie in te forceren".

Ik vraag hoe ik IT & Verander Advies in moet zetten. "Als het niet kan zoals het moet, dan moet het zoals het kan" declameert hij. "Je hebt geen keus, je ideale aanpak kan nu niet meer. Via IT & Verander Advies kom je op een grootschalig traject terecht. Ook al sta je er niet achter, je moet er toch in mee gaan. Kan je dat, iets doen waar je niet in gelooft? De beste strategie is nu", legt Tom uit, "om IT & Verander Advies een business-case te laten maken waarover de stuurgroep besluitvorming kan doen".

Ook hou ik nog ruggespraak met Ignaas van der Einden en Robin Beere. "Programma-management? Iedereen praat tegenwoordig over programmamanagement!" zegt Robin. En over het verzoek van Jeroen: "Ze vragen dus om een cursus 'hoe word ik slim?' aan jou c.q. IT & Verander Advies".

In het weekend bedenk ik een aanpak voor het programmamanagement-verhaal. 's Ochtends schrijf ik mijn stuk, 's middags ontvang ik op koele toon de 'IT' consultant van IT & Veranderadvies. Ik heb een heldere opdrachtformulering voor hem met de vragen die hij moet zien te beantwoorden en ik geef hem een aantal concrete ideeën en aanwijzingen.

Mijn mailtje naar de workshopdeelnemers heeft effect! Ik krijg een aanmelding van iemand uit de club van Ferdinand de Leeuw die wel zin heeft in iets anders. Eén sollicitatiegesprek en de man is aangenomen!

### **Stem 3. Komst Piet Veldhuis, V971007**

Piet Veldhuis (37 jaar, 15 jaar werkervaring en diverse opleidingen) gaat full time voor mij werken. Morgen is zijn introductiebijeenkomst, a.s. maandag begint hij. Ik heb de structuur van de SPM kennisbank zoals ik dat op dit moment voor ogen heb alvast wat uitgewerkt, dat schept in ieder geval duidelijkheid, naar de SPM's, naar Piet én naar de automatiseringsjongens.

De eerste stappen met Piet verlopen goed. Piet toont zich inhoudelijk zeer bekwaam, en heeft twee dagen later een eerste uitwerking van de SPM bank klaar. Nadeel is wel, dat Piet allerlei cursussen aan het doen is en nog wat ander projectwerk af moet maken zodat hij voorlopig netto maar 2 werkdagen beschikbaar is. Ik heb geen keus: iets is beter dan niets.

### Stem 3. Het deskundigenteam, V971007

Met de opdracht van Timo 'hoe komen we tot scenario's voor kennismanagement' zit ik flink in m'n maag. Redenen: Waarom scenario's? Wat een onzin! Een typische bankmanier van redeneren door Timo/Jeroen/Bernard: laten we het denken uitbesteden, een aantal keuzes voorbakken de stuurgroep laten kiezen en dan vervolgens iedereen het gekozen scenario door de strot duwen. Toegegeven, toen de gemoederen wat gekalmeerd waren begreep ik dat ik die kreet 'scenario's' zo overdrachtelijk als het maar zijn kan mocht interpreteren. 'Iets doen met het probleem toekomst', daar gaat het over. Ik moest 'samen' met IT & Verander Advies een voorstel schrijven, dan waren Jeroen en Timo meteen van het probleem af dat er verschillende adviezen gegeven werden. Bovendien was dit een goede manier voor Jeroen om IT & Verander Advies naar binnen te fietsen. Als ik een andere mening dan IT & Verander Advies had moest ik die maar als alternatief naast het voorstel van IT & Verander Advies leggen, dan kan het deskundigenteam daar een uitspraak over doen. Onder de vlag 'programmamanagement' varen ongeveer alle nog ongeadresseerde onderwerpen mee, zoals persoonlijke- project- en organisatie-doel- stellingen, uitgangspunten, rolverdeling binnen het project, relatie project-omgeving, legitimiteit van Kennismanagement etc.

Ik heb gekozen voor de aanpak, een notitie te schrijven waarin ik de verschillende vragen, aanleidingen en uitgangspunten in de programmamanagement-discussie benoem en tegenover elkaar plaats. Langs deze weg hoop ik de volgende opvattingen over te dragen:

- a. dat het uitzetten van een toekomstpad niet los gezien kan worden van degenen die de vragen stellen en degenen die de antwoorden ontwikkelen;
- b. dat er veel KM gerelateerde vragen zijn die we niet zonder de verantwoordelijken in de organisatie te betrekken kunnen beantwoorden;
- c. dat er een geloof in KM nodig is en dat niet alles direct lineair met kosten/baten te verdedigen is.

Mijn opstelling richting IT & Verander Advies is, dat het misschien niet zo gek is als die jongens wat herrie gaan schoppen. Wie weet doen ze iets goeds? Dus in gesprekken stelde ik me zo open en helder mogelijk op. Ik gaf de business consultant een dozijn tips & trucs mee zodat hij een zo goed mogelijk voorstel kon indienen. Het was geinig om te kunnen zeggen: "Wij van de Succes Bank willen van jullie ...". Met de IT consultant sprak ik vier keer over KM, maar het verhaal dat hij de eerste keer schetste over de door hem voorgestane aanpak bleef ondanks vier gesprekken precies hetzelfde. Ook Jeroen komt langzaam tot het inzicht dat er iets mis is met deze benadering en deze man!

Het deskundigenteam bijeen. Naast de veranderkundige consultant van IT & Verander Advies was ook iemand aanwezig die bij Regel 't Snel het KM gebeuren trekt. Het blijkt een geweldig enthousiasmerend communicatie/marketing gericht persoon te zijn die Timo en mij helemaal inpakt met zijn ontwapenende stijl. Binnen 10 minuten had hij Timo al zo ver dat die zijn vragen en twijfels in de groep gooide en vroeg wat hij niet snapte. Hij kreeg te horen: "Dit wordt echt helemaal niets. Waar hebben jullie het over! Jullie moeten drie keer zo veel communiceren!" en hoorde verhalen over het aftasten van grenzen van het management door gewoon maar dingen te doen en dan merk je wel wat ze niet langer accepteren, over een bottom-up aanpak, want dan roepen ze vanuit de directiekamer: "Wat is daar beneden allemaal aan de hand" en over het doel van communicatie Zorg ervoor dat je binnen een half jaar het onderwerp van gesprek in de kantine bent" etc.

Ik kreeg zeer welkome kritiek op mijn nota, als “waarom werken met scenario’s? Jullie moeten iteratief, actiegericht te werk gaan!”. De veranderkunde consultant van IT & Verander Advies deed met veel woorden afstand van de notitie van z’n IT collega, door mij bot samengevat als: “Kortom, je staat er niet achter”. Slechte beurt voor IT & Verander Advies!

Tevreden kon ik na afloop constateren dat de kritiek die ik tot nu toe binnen het project heb proberen te laten horen, in deze discussie onderschreven werd. Timo, Norbert en Jeroen zijn hierover door anderen twee uur doorgezaagd!

In een nabespreking met Timo roep ik dat een communicatief persoon het in de huidige projectstructuur niet gemakkelijk zal hebben, dat heb ik zelf wel gemerkt. “Ja, maar jij bent projectintern gericht” zegt Timo. “En dat is niet zonder reden” zeg ik boos. “Jullie zaten helemaal daar, ik heb hard aan jullie moeten slepen voordat je überhaupt de vragen aan het deskundigenteam ging stellen zoals je dat vandaag gedaan hebt!” Timo bestrijdt het niet.

### **Stem 3. Voortgeschreden inzicht, V971007**

Ik zit bij Timo. Jeroen komt binnen, en we halen koffie. De sfeer is opgewekt, Jeroen en Timo beginnen schaterlachend ervaringen uit te wisselen over mijn manier van doen. Ik vind het maar matig, en schakel over naar het doel van de bijeenkomst. We gaan gedrieën inhoudelijk praten over de toekomst van KM, voor de eerste keer! Met het vers gerijpt inzicht van Timo en Jeroen (“Ik sta ook niet meer zo achter de aanpak van IT & Verander Advies”, zegt Jeroen) gaan we een bijzondere discussie in.

Ik stel, dat vóórdat we over de vragen ‘waar willen we op 31/12 zijn en ‘wat zijn de doelstellingen voor de heidedag van de stuurgroep’ we eerst moeten praten over wat onze uitgangspunten zijn. Gaan we de grenzen opzoeken van wat de organisatie accepteert door erover heen te gaan of streven we naar consensus binnen de stuurgroep? En hoe gaan we dan om met het door jullie geconstateerde gebrek aan kennis van de stuurgroep? “Ja, ze zeggen vast overal nee tegen” beaamt Jeroen het probleem.

Naar aanleiding van de discussie over een ‘top-down’ en een ‘bottom-up’ benadering van Kennismanagement in het deskundigenteam, willen Jeroen en Timo dit als een keuzeprobleem aan de stuurgroep voorleggen. Door het enthousiasmerende betoog van de Kennismanagement-trekker van Regel ‘t Snel zijn ze opeens geheel voor de bottom-up benadering.

“Dat kan niet” zeg ik. “De top-down benadering is eigenlijk geen reële optie. Kennismanagement kun je niet buiten, boven de huidige organisatie ontwikkelen. Maar als jullie een ‘bottom-up’ benadering voor stellen in de stuurgroep zal blijken dat jullie dat helemaal niet waar kunnen maken. We gaan op dit moment hiërarchisch te werk en weten niet hoe het anders zou moeten. We hebben een competentiegap. We moeten iemand zoeken die het wel kan”.

“Een extern iemand?” vragen ze. Ik zeg: “De ervaring leert dat het lang duurt voordat iemand dermate in de organisatie ingewerkt is dat hij een proces als dit begrijpt en kan sturen”. “Een intern iemand dan?” “Als zo iemand die we zoeken in deze organisatie rondloopt dan hadden we daar allang van geweten, want zo iemand blijft niet in een hoekje zitten. Dus het is veilig aan te

nemen, dat we die niet hebben”, beweer ik. Timo zegt: “Het moet ook een full time iemand zijn, want ik blijf niet m’n hele leven op dit project zitten”.

Pardon! Hoe bedoelt hij dat? Nou, hij heeft zijn Call Center verantwoordelijkheid. “Dan draag je die toch over?” zeg ik. “Nee, dat kan ik niet doen, het Call Center is m’n kindje”, zegt Timo. Dat is duidelijk. Bovendien, ik kan het niet, zegt Timo. Ik zeg: “Als je het zou willen dan zou je het kunnen. Maar we hebben dus een continuï teitsprobleem, want ook Jeroen zal zijn hele leven niet op dit project blijven zitten?” “Ik ben hier voorlopig nog niet van af” zegt Jeroen zuur.

Plots denk ik aan Jasper Kauffeld-de Wilde: “Kennismanagement? Dat is toch dat project dat ze voor dat meisje opgestart hebben?”, Olivier: “Je moet niet vergeten dat jij hier tijdelijk bent, daar houden ze allemaal rekening mee”, en Zazie Nelis: “Hoe lang ben je hier nu al mee bezig? Jij bent de enige die dit wil. Als jij weg bent, zakt heel KM in”. Ik gooi het maar op tafel. Timo en Jeroen onderschrijven allebei de bewering dat als ik weg ben, KM ook weg is, afgezien van wat Intranet-zaken. “Dat moeten we dan ook maar in de stuurgroep aan de orde stellen”, zegt Timo. Het valt even stil. Zouden ze eraan denken hoe het zal zijn om aan de stuurgroep voor te leggen: “Irene is straks weg, wat moeten we dan?”?

Ik stel me de toekomstsituatie voor, en begin te brainstormen over oplossingsmogelijkheden. We moeten bijvoorbeeld een denktankje in het leven roepen die nu al helpt meedenken over het project en eventuele vervolgstappen, die een inhoudelijk continue factor vormen. Daarmee worden wij alle drie inwisselbaar. Daarnaast blijven we de stuurgroep nodig hebben voor de formele zaken. We moeten voorstellen dat er een full time knowledge officer op PM niveau aangesteld wordt. “Een change agent” roept Jeroen. “Marketing/communicatie” roept Timo. Ik ben sceptisch, ik denk: zo iemand kun je niet aanstellen. Die moet boven komen drijven. Jullie zouden zo iemand niet herkennen al zat-ie voor je.

Ik breng het gesprek op Bastiaan Vink. Zodra ik de naam laat vallen, reageren Timo en Jeroen tot mijn verbazing geëmotioneerd en afwijzend. OK, we hebben alle drie onze eigen Bastiaan Vink frustraties, constateren we.

De bijeenkomst eindigt ermee, dat Timo dicteert wat hij in de stuurgroep aan de orde gesteld wil zien. Ik werk dat uit, stel een aanpak voor en samen met Jeroen geef ik het proces vorm. Napratend met Jeroen, zeg ik: “weet je, voor mij is het introductieproces van KM een doel op zich. In dat proces zijn Timo en jij, maar ook ikzelf als actor, ondergeschikt”. Jeroen zegt: “Wij zijn regelmatig boos op je. Maar het is onmiskenbaar dat je een zinvolle bijdrage levert”.

Het onderwerp ‘communicatie’ verloopt niet voorspoedig. Ik spreek met een tweetal externen bij wie ik het onderwerp ‘communicatie’ zou willen beleggen, totdat ik me realiseer dat dit een heilloze weg is. We moeten vanuit het project bedenken wát we naar wie willen communiceren, en dan kunnen we eventuele praktische werkzaamheden wel uitbesteden. Ik maak kennis met de ‘communicatiedame’ van de staf, een nogal assertieve mevrouw die mij, en later ook Jeroen en Timo, begint te vertellen wat we moeten doen qua communicatie. Ik leer van haar, dat het dom is te denken dat communicatie twee kanten opgaat: interne communicatie betreft interne voorlichting, het uitzenden van informatie over wat je aan het doen bent. Ze heeft er grote problemen ermee, dat de algemene missie onduidelijk is en de pilots verschillende

doelstellingen hebben. Zonder duidelijk doel kan er niet gecommuniceerd worden. Ze heeft geen tijd, maar ze wil ons wel een standaard-advies geven. Ik bedenk, dat we – gezien de stand van zaken – tot een gelaagde aanpak moeten komen. Als elke ‘activiteitencluster’ (elk kennisdomein, plus de mensen van CFF en de kennisbank) nu eens bedenken wat ze naar wie willen communiceren en welke informatie ze van welke partijen zouden willen betrekken. Ik stel dit voor in het coördinatorenoverleg, waar men het in principe OK vindt. Dan wordt Jeroen door de communicatiedame aangesproken over de gebrekkige communicatie rond het project. Jeroen vindt dat ik het veel te ingewikkeld aanpak en trekt het weer uit mijn handen.

### **Stem 3. Handelingsreflectie: ik maak fouten! V971007**

Terugkijkend op de afgelopen weken vind ik dat er een paar dingen behoorlijk fout gegaan zijn. Ik geef onvoldoende invulling aan mijn SPM projectvoorstel. Ik heb een aantal dingen in beweging gezet maar voeg onvoldoende de daad bij het woord. Hier moet ik verandering in aanbrengen anders help ik mijn eigen plannen op zeep. Ook mijn andere projecttaken (programma-management en communicatie) verlopen stroef. Dit komt enerzijds door het onbegrip uit mijn omgeving, maar ik weet zelf kennelijke onvoldoende een vertrouwenwekkende heldere koers uit te zetten en te communiceren.

Ik wil mijn biebplannen door Olivier laten doen. We zijn nog niet begonnen of er is allerlei ongewenste ruis. Er zijn budgetaire oorlogen (‘van wiens budget gaat dit?’) tussen Jeroen en Norbert ontstaan zodat Olivier niet wil/kan beginnen. Mijn notitie hierover wordt over het algemeen goed gevonden. (Met een onhandige formulering had ik op voorhand al mensen van het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning tegen me in het harnas gejaagd. Maar gelijk binnengestapt en mijn goede bedoelingen uitgelegd). Ook maak ik me zorgen over Olivier, die aangekondigd heeft dat hij niet mij, maar ook Timo als aanspreekpunt wil. Dit onderwerp is echter bewust bij mij neergelegd om de ‘coördinatielast’ van Timo en Jeroen te beperken, het is mijn verantwoordelijkheid en het is noodzakelijk dat Olivier dat accepteert!

Het gedoe rondom ‘programmamanagement’ en ‘IT & Verander Advies’ heeft mijn geloofwaardigheid en het vertrouwen in Kennismanagement geen goed gedaan omdat de verwarring en het onvermogen van het projectteam ‘op straat’ is komen te liggen.

Ik klaag tegen Robin “Ze zijn mushroom management aan het toepassen bij jou,” waarschuwt hij. “Dat betekent, put them in the dark and feet them shit. Dat moet je niet nemen, hoor, neem de ruimte die je nodig hebt.” Ook Ignaas van der Einden waarschuwt, als ik er even langsloop. “Gaaf het wel? Je ziet er een beetje kistkalverig uit. Dat zie ik bij m’n Lijnmanagers ook als er té veel eisen aan hen gesteld worden”.

Dat ik aan Olivier Donkers gevraagd heb om het bieb-onderwerp te gaan trekken schiet bij meerdere mensen het verkeerde keelgat in. Omdat Olivier zo’n hoog salaris vraagt, heeft Norbert Peters zijn aanvraag moeten laten goedkeuren door Maarten van Boeckel, die verontwaardigd riep dat Olivier een hoger uurloon vroeg dan ieder ander van de IT Organisatie. Harry Pluijm was kwaad dat ik niet via hem bemanning voor mijn projectonderdeel geregeld heb. Dat vind ik uiterst onredelijk: mijn oorspronkelijke vraag naar iemand in het SPM domein heeft hij niet weten te realiseren (hoewel hij, toegegeven, er toch best enige moeite voor heeft gedaan) en ook aan automatiseringskant is er een schreeuwend tekort aan medewerkers. Voor



de door mijzelf ‘gevonden’ medewerker wordt geen huisvesting geregeld, en de taak die Olivier moet verrichten moet door een sociaal vaardig en initiatiefrijk persoon opgepakt worden. Die heeft hij niet in de aanbieding. Kortom, alleen als ik niets doe of wil zou Harry niet kwaad geworden zijn. De bom barstte tijdens een venijnig gesprek met Olivier en Harry, waarbij Olivier en ik als dé vertegenwoordigers van al het kwaad bejegend werden.

Ik moet dringend afstand nemen, en meld mij ziek! “Dat kan helemaal niet!” reageren Jeroen en Boris als ik hen hierover telefonisch inlicht. Belangrijke reden voor paniek lijkt het automatiseringsteam te zijn, dat niets te doen heeft en naar verluidt met smart op mijn/Piet’s eerste ontwerpen zit te wachten. Ik moet dus vooral Piet aan het werk houden, dus spreek ik telefonisch met hem uitgebreid over de manier waarop hij zijn werkzaamheden kan voortzetten.

Een paar dagen later, wat bangig, betreed ik weer de bank.

### **Stem 3. Overspannen, V971028**

Iedereen wist waarom ik was vertrokken, dus ik werd erg attent ontvangen door deze en gene. Helder en energiek zoals ik al lang niet geweest was, ploegde ik door een paar barrières heen.

Piet bleek hoegenaamd niets gedaan te hebben (‘want jij was toch weg’) en wat hij gedaan had had hij beter niet kunnen doen. Gesprekje met Jeroen over mijn én zijn psychisch welbevinden (ook hem laat het niet onberoerd, hij vertelde: “Ikzelf sta altijd om 06.00 uur op, maar tegenwoordig ben ik twee uur voor mijn wekker wakker”) waarna we weer blijmoedig aan het werk gingen. Samen in gevecht met de communicatiedame met als resultaat dat we uiteindelijk een aanpak gedefinieerd hebben om de communicatie en PR van het project aan te pakken. Mwa, niet slecht voor een eerste dag, vond ik.

Toch merk ik, dat ik niet op de oude voet doorkan. Ik naar Jeroen: “Jeroen, zo gaat het niet langer”. We hebben aansluitend een gesprek met Timo, dus zegt hij: “neem het maar mee”.

Normaal gesproken een bikkelaar, hield Timo na een blik op mij, gloedvolle betogen om mijn houding t.o.v. bepaalde onderwerpen aan te passen. We praten gedrieën mijn hele takenpakket door, bespreken de bottlenecks en de te ondernemen acties daarover. Het gaat er niet zozeer om, dat ik te veel te doen zou hebben. Het is meer, dat ik vanalles kan, wil en moet doen maar dat mij (vooral) de capaciteit en (ten dele) de vaardigheden ontbreken de taken tot uitvoer te brengen. Timo zegt verstandige dingen. Als: “Je moet je niet zo betrokken voelen. Dit is niet een probleem dat op jouw bordje ligt, dat moet je leggen bij die mensen die er iets aan kunnen doen”. En “Je weet toch dat automatiseringsprojecten altijd dubbel zo veel capaciteit en tijd vergen? Was je vorige week niet ziek geweest, had je deze week nog steeds geen voortgang gemaakt maar had je nu over andere problemen gepraat. Daar moet je aan wennen, dat hoort bij dit werk”. En: “Bij mijn projectleiders heb ik dit ook regelmatig. Ik kan van alles bij ze op het bordje leggen maar op een gegeven moment gaan ze piepen en dan moet je er gewoon weer wat vanaf halen”.

Ik hoor zijn plots vaderlijke toon met verbazing aan. Hij is verbaasd, mij zo bedeesd te zien. Maar ik moet zeggen, ik ben bepaald opgelucht, want Timo heeft de angel eruit gehaald.

#### 4.6.3 In the picture

##### **Stem 3. Laten we hierover gaan brainstormen! V971028**

Ik heb een SPM klankbordgroep-bijeenkomst gehad, en daar heb ik de definitieve fiat voor de organisatie van de 1e SPM bijeenkomst gekregen. Er werd uitgebreid gediscussieerd over de te bespreken onderwerpen. Alleen over het 'vak' SPM praten vindt men te mager, er moet iets spectaculairs bij. De keus valt op het Internationaliseringsproject een onderwerp wat 100% in the spotlights staat, en daarbij moet er aandacht geschonken worden aan zowel de business als de technische aspecten. Toch wordt er ook ruimte geboden voor een 'vakinhoudelijk' onderwerp, en de keus valt op de accountteams van Francois. Ik heb inmiddels een collectie mailtjes de deur uitgedaan waarin ik drie SPM's meedeel dat zij gaan presenteren en ik hoop begin volgende week de uitnodiging rond te kunnen sturen. Eindelijk gebeurt er wat!

Bij die bijeenkomst hebben Bernard en Timo zich zeer actief en constructief opgesteld. Piet had inmiddels een aanzet tot het functioneel ontwerp van de SPM kennisbank opgeleverd, maar is inmiddels ziek geworden. De discussie over de kennisbank werd complex. Opeens stelde Bernard voor op korte termijn een speciale brainstormbijeenkomst over dat functioneel ontwerp te houden. "Willen jullie dat?" vraagt Bernard. "Kom op, laten we dat gewoon doen, dan brengen we er tenminste wat vaart in!" roept hij opeens met jeugdig enthousiasme. En de een na de ander kijkt in z'n agenda en zegt: "Ja! Ik wil en ik kom!"

En welke dag kozen zij uit? Donderdagavond. Maar na afloop realiseerde ik me, dat die dag mijn verjaardag is en ik navenante plannen gemaakt heb! Ik durf het niet aan, de afspraak te verzetten.

Ik zit behoorlijk in m'n maag met die brainstormsessie. Wat is precies de bedoeling? De ambities van Bernard zijn huizenhoog, maar gelukkig staat Timo op de rem, zegt: "Alles goed en wel, maar er is geen capaciteit verkrijgbaar hiervoor. En de brainstormsessie moet gebruikt worden om prioriteiten aan te brengen".

##### **Stem 3. Zorgen, V971028**

Ik heb het idee dat ik weer op een zijspoor terecht gekomen ben. Ik hoor of zie bijna niets van mensen binnen het eigen project, laat staan van andere projecten. Hoe het zit met de algemene voortgang? Geen idee. Schijnt wel goed te zijn want Jeroen en de stuurgroep zijn vrolijk. Er zijn goede en slechte punten: slecht is bijvoorbeeld dat het onderwerp 'opbouwen van nieuwe kennis' via de Java-kennis groep van Gerrit Maas nu definitief uit het project gegoooid is. We doen echt niets meer aan opbouw van kennis, dus waarschijnlijk in de toekomst ook niet. Het hele kennisbankgebeuren wordt een verschrikkelijk bureaucratisch molog: alles moet, niets mag. Het Intranet-team is blij, omdat kennismanagement zich definitief profileert als het orgaan dat content levert voor het intranet. Mijn eigen SPM project is nu ook traag en bureaucratisch, ik communiceer nu ook maar via memo. Wanneer kan ik hier weg?

##### **Stem 3. Het verjaardagsfeestje, V971030**

Het is mijn verjaardag, dus naast de uitgebreide lunch heb ik ook twee vlaaien besteld om de SPM's te kunnen tracteren. Ik weet niet wat ik van deze bijeenkomst moet denken. Ik had een vrij grote ruimte uitgekozen. De een na de ander komt binnenwaaien en begint te babbelen,

grapjes te maken en me te feliciteren. Het is Bernard die energiek met tafels begint te schuiven, waarna de anderen mee gaan doen.

Ook Robin is aanwezig. Bastiaan Vink had zijn afscheidsreceptie. Zo had hij tenminste een reden om niet daar niet te hoeven blijven, vertelt hij. "O waren er alleen mensen uitgenodigd die meegeholpen hadden aan zijn vertrek?" vraagt Bernard. En even spitsvondig reageert Robin met "Er waren inderdaad meer mensen dan hijzelf op de receptie". Bernard vertelt over IO. Het valt niet mee om daar de baas van te zijn. Hoeveel mensen werken er wel niet? "Er komt gewoon helemaal niets uit!" zegt hij verbijsterd.

Ik vraag nog even na het precieze doel van deze bijeenkomst. "Wij zitten hier om jou te helpen" zegt Bernard en met taart in de hand wordt er vervolgens twee uur lang inhoudelijk gediscussieerd over de gewenste functionaliteit van de SPM kennisbank.

Aan het einde van de avond wordt de stemming weer vrolijk. "Oh, wat is dit toch een gezellig verjaardagsfeestje", zeggen ze tegen elkaar. Dat zal ik vast niet elk jaar meemaken, dat ik mijn verjaardag met zeven mannen kan vieren. Zoveel aandacht, ik bof maar!

Als de bijeenkomst afgelopen is, loop ik naar de kamer van Timo waar Robin bezig is een nieuw idee van hem uit te leggen. "Wat doe ik hier nu mee?" vraag ik. "Zorgen dat het gebouwd wordt!" zegt Timo dreigend.

### **Stem 3. Organisatie 1e SPM bijeenkomst, V971112**

Maandag na 'mijn verjaardagsfeestje' krijg ik de definitieve bevestiging dat de sprekers allen mee willen doen. Nog maar 3 weken voor de geplande datum, realiseer ik me. De uitnodigingen moeten als een gek de deur uit! Dus maak ik een mooie uitnodiging met een wervende tekst, (losjes en met een knipoog, zeer on-banks) maar precies goed qua inhoud (keuze onderwerp + sprekers) en vooral pagina 2: de toelichting, waarin ik alle statussymbolen (nl. de namen die aan deze exercitie verbonden worden) opsom. Toch maar even checken bij Timo. Timo tekent bezwaar aan tegen het uitbundig zwaaien met zijn naam ("ik ben niet zo belangrijk"), ik moet Tom Vermeulen als facilitator afzeggen ("anders wordt het zo formeel") en moet niet hij, maar Bernard de 'gastheer' van de bijeenkomst zijn? Snel de punten op een briefje, naar de secretaresse van Bernard voor commentaar per omgaande. Ja hoor, nee, geen facilitator. En ook Bernard doet stappen terug qua support (hij is níet de sponsor van deze bijeenkomsten, alleen de opdrachtgever van het project KM) en hij stelt twee gastheren voor, hem en Timo. Whatever you say, denk ik, maar ik kan het niet laten, later pesterig tegen Timo te zeggen: "Twee voorzitters? Ik zie jullie al staan als Jut en Juul naast elkaar! Of doet alleen Bernard het woord?"

Ik verstuur de uitnodiging per Lotus Notes en via de post. Ik ben er 5 uur mee bezig, want er blijkt niet eens een (volledig, kloppend) overzicht te bestaan van de SPM's van de organisatie. De doelgroep voor de bijeenkomst is SSS, de SPM's en het management team, +/- 55 man in totaal. En als ik dan eindelijk op de verzendknop van de Lotus Notes memo stuur weet ik dat ik binnen een halve dag het onderwerp van gesprek zal zijn. En inderdaad. Per ommekeer komen de aanmeldingen binnen, en lopend door de gang word ik gegroet door managers die me voorheen weigerden te groeten. Ook Adriaan Nelissen, de baas van OZM en Niels Vroonhoven-

Soentjes van het MT komen, terwijl de SPM's van Ontwikkeling Buitenland massaal wegblijven. Ik heb maar een memo'tje naar Karel Lelieveldt gestuurd met de opdracht daar iets aan te doen.

Naast twee heren die over project Internationalisering gaan praten zou Francois iets over 'zijn' accountteams gaan vertellen. Als ik met hem voorbespreek over hoe we zijn onderwerp een beetje smeuijg kunnen krijgen (kunnen we een debat opwekken?) hoor ik dat we met de keuze van dit onderwerp op een veelzeggende gevoeligheid gestapt zijn. Wat is er aan de hand?

De accountteams bij OZM zijn het produkt van een nette dialoog tussen de LM kant en de SPM kant van de organisatie. In plaats van één aanspreekpunt per klantengroep hebben ze teams van PL's geformeerd die groepsgewijs de klantengroepen bedienen. De SPM heeft voor zijn team ook de LM verantwoordelijkheid. Ik ben erdoor gecharmeerd vanwege de democratische wijze waarop ze tot stand gekomen zijn en vanwege de combinatie 'teams' en 'klantgerichtheid'. Het concept is echter afwijkend van Operatie STORM. "Maar als het nu beter is, waarom is het binnen Operatie STORM dan niet voorgesteld? Wie heeft dat eigenlijk bedacht, de huidige organisatievorm?" vraag ik. Antwoord: Timo en Francois, formeel. In de praktijk werd naar hun voorstellen niet geluisterd, maar werd door Niels Vroonhoven-Soentjes gedictieerd wat hun resultaat moest zijn. Omdat een aantal dingen door Operatie STORM niet eenduidig ingevuld waren (o.a. wie is lijnverantwoordelijk voor PL's?) heeft elk directoraat een andere oplossing gekozen. Vorige week heeft Niels Vroonhoven-Soentjes verordoneerd dat het maar uit moest zijn met al die locale varianten en dat iedereen, vooral OZM moet migreren naar het OPM model (waar een aparte PL afdeling onder een LM is). Wóést! waren ze bij OZM en in het MT van OZM werd besproken of deze verordening niet naast hen neergelegd kon worden. "Nee" heeft Adriaan Nelissen gezegd. "Dienstbevel!". "Ik ben wel wat teleurgesteld," zegt Francois, "eigen initiatief, dat was toch de bedoeling van Operatie STORM?" Ik zeg: "Je kunt toch anarchie plegen, met elkaar?" "Ach", zegt Francois, "wij zijn pragmatisch, he. Als het niet op deze manier mag, dan doen we het toch op een andere manier? Wij zijn bankiers, weet je wel".

Het werpt in ieder geval een nieuw licht op de opmerkelijke aanwezigheid van Niels Vroonhoven-Soentjes en Adriaan Nelissen bij de SPM bijeenkomst. Maar Francois is vol goede moed en wil een debat over het onderwerp organiseren. "Het ideale model zou zijn, dat jij als uitdager gaat staan en zegt hier sta ik voor, wie wil de Operatie STORM oplossing verdedigen?" stel ik. En met schrik en vrees realiseren we ons dat we zo iemand niet zullen kunnen vinden. Of mensen hebben geen mening, óf ze zijn voor de OZM benadering! Dan zouden we met Niels Vroonhoven-Soentjes in discussie moeten, fantaseren we. "Jij moet je eigen grenzen trekken, hoor" waarschuw ik hem, "want ik hoef hier geen carrière te maken!" "Ja, en ik moet nog langer mee" lacht Francois.

Als ik iets hiervan tegen Timo laat ontvallen, komt hij er – zoals verwacht – een dag later gealarmeerd op terug. Hij heeft spijt van de onderwerp-keuze, moet hij zich ermee gaan bemoeien? Hij wil geen voorzitter van dat debat zijn en Bernard kan dat natuurlijk ook niet zijn. "Ik wil niet dat je je hier inhoudelijk mee bemoeit, zeg ik tegen Timo. "Jij moet hier tussenuit. Francois is toch ook een SPM, die kan deze verantwoordelijkheid toch net zo goed dragen?" OK, accepteert Timo.

**Stem 3. Piet, V971112**

Met mijn aantekeningen en ideeën over de SPM kennisbank spreek ik weer met Piet, 'mijn' medewerker voor het SPM deel. Piet is drie weken ziek geweest, daardoor is er haast bij het uitwerken van de plannen gekomen. Ik vertel Piet, dat onze eerdere plannen hierover door de brainstorm-bijeenkomst ten dele gewijzigd zijn en leg de wijzigingen aan hem uit. Of hij dat op schrift wil stellen? Ik heb er vertrouwen in, in de eerste gesprekken heeft Piet zich als een inhoudelijk bekwaam iemand getoond.

Twee dagen later spreek ik hem weer. Hij heeft niets gedaan. Hij is verward, afwezig en passief, vertelt me dat hij druk doende is, een huis te kopen. Ook vindt hij het erg vervelend dat ik niet kan zorgen dat hij een vaste werkplek heeft hier. En dat terwijl hij op zijn eigenlijke werkplek, in Amstelveen een mooi groot bureau heeft in een ruime kamer, waar hij de afgelopen paar jaar heeft kunnen werken.

Over zijn huisvestigingsprobleem praten we met Edwin Nanninga, Harry's rechterhand. De heren krijgen bijna ruzie met elkaar en verwijten elkaar een weinig professionele opstelling. Ik zit op hete kolen, ik heb een afspraak om me te storten in de Operatie STORM documentatie met het oog op de naderende heidesessie van de stuurgroep. Zodra ik denk dat de oplossing in zicht is, laat ik ze alleen. Als ik terug kom, is Piet weg. Edwin probeert geïrriteerd nog wat dingen te regelen voor Piet en klaagt dat Piet zich erg weinig flexibel opstelt. Later in de middag krijg ik een boos mailtje van Piet, dat ik hem onder druk zet en geen werkplek geregeld heb. Hij heeft geklaagd bij zijn LM'er. Ik stuur een boos mailtje terug.

De volgende dag wachten er twee mailtjes. Eén 'verweer' mailtje van Piet en een mailtje van z'n lijnmanager, die schrijft 'jullie moeten eens wat heldere afspraken maken' en 'bel me'.

Dan staat Piet op de stoep in grote staat van opwindning. Ik stijg boven mezelf uit, en het lukt me rustig, evenwichtig en concreet de zaken die op tafel liggen te bespreken. We praten de zaken uit, maken nieuwe werkafspraken en gaan in vertrouwen (dat hoop ik tenminste) weer uiteen. Met z'n lijnmanager voer ik een lang telefonisch gesprek. Piet is maar voor 50% van zijn tijd beschikbaar, en de rest van de tijd volgt hij opleidingen. Waarom? vraag ik. Piet blijkt jarenlang geen opleidingen gevolgd te hebben en zeer wantrouwend tegenover zijn vorige managers te staan. De lijnmanager probeert nu dit vertrouwen te herstellen. Er kan dus geen sprake van zijn dat Piet zijn opleidingen verwaarloost ten gunste van mijn project, zoals ik suggereer. De bank is dit aan Piet verplicht, vindt hij. Maar hij wil wel voor me op zoek gaan naar een ander iemand die met Piet mee kan werken.

Een paar dagen later zou Piet iets opleveren. Hij presteert het om helemaal niets gedaan te hebben, zonder opgave van reden. Nu breekt m'n klomp, denk ik. Wat nu? Ik weet het niet.

**Stem 3. Probleem Olivier, V971112**

Er is een OPM vergadering, ik kom in de problemen door mijn ideeën over 'externe informatievoorziening', een belangrijk onderwerp waar ik in de zomer een notitie over geschreven heb en probeer met behulp van Olivier Donders vlot te trekken. Ik had in de zomer, in samenspraak met de centrale bibliotheek, het volgende betoogd:

Stem 4. Lammers, I.S. Informatievoorziening, N970814

Met de opkomst van steeds meer digitaal beschikbare informatie en verbeterde distributiemogelijkheden (intranet, search engines e.d.) is de manier waarop organisaties in hun informatiebehoefte kunnen voorzien aan het veranderen. Op diverse plaatsen in de bank zijn bedrijfsonderdelen bezig hun wijze van informatievoorziening te herijken. Voorgesteld wordt, vanuit de IT Organisatie bij deze ontwikkelingen aan te sluiten en samen met de informatiebemiddelingsexpertise die zich bij de Centrale Bibliotheek & Informatiecentrum bevindt, een groeipad uit te zetten.

Om de search component van de SPM verantwoordelijkheid te kunnen invullen, moet de SPM kunnen beschikken over adequate extern beschikbare informatiebronnen. Op dit moment wordt voornamelijk gebruik gemaakt van tijdschriftabbonnementen, enkele commerciële informatieleveranciers en congres- en seminarbezoek. Binnen de bank zijn er echter ook verschillende andere informatiebronnen waar SPM's gebruik van zouden kunnen maken, zoals:

- Het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning (het CKO). Hier kan men terecht voor het stellen van informatievragen. Zij hebben toegang tot diverse IT gerelateerde informatiebronnen, het internet, specifieke informatieproviders en enkele gespecialiseerde bibliotheken;
- Het Bibliotheek- en Informatiecentrum. Hier kan men terecht voor meer complexe informatievragen en informatieadvies. Zij hebben beschikking over veel meer informatiebronnen, vooral ook niet-IT bronnen;
- Via de desktop kan men gebruik maken van internet (op dit moment alleen nog hoger kader) en intranet. Op dit moment zijn enkele informatieleveranciers al via het intranet te bereiken;
- Boeken- en tijdschriftenbestelservices.

Op dit moment wordt slechts op incidentele wijze gebruik gemaakt van deze mogelijkheden.

Hiervoor kunnen de volgende oorzaken genoemd worden:

- De huidige voorzieningen zijn onvoldoende bekend. Over het algemeen is het onbekend, welke informatievoorzieningsmogelijkheden er binnen de bank zijn;
- De huidige informatiebronnen zijn niet allemaal even toegankelijk, gebruikersvriendelijk of op de informatiebehoefte van de IT organisatie afgestemd;
- Er wordt niet optimaal gebruik gemaakt van nieuwe technologische mogelijkheden;

- Gebruikers moeten wennen aan het gebruik van nieuwe technologische voorzieningen. Het realiseren van een technologische aansluiting *sec* is niet voldoende om het gebruik ervan te zekeren.

[Op basis van bovenstaande constatering, stel ik een brede verzameling van op te starten activiteiten voor. Ik dring erop aan dit onderwerp hoog op de agenda te plaatsen: het huidige intranet heeft een nijpend tekort aan zinvolle content, de SPM's dragen dit aan als belangrijke bottleneck waardoor zij hun taak om de omgevingsontwikkelingen in de gaten te houden niet kunnen waarmaken, het bewustzijn dat dit een probleem is bij zowel het management als de bibliotheken, en het gegeven dat de commerciële divisies dit al professioneel hebben aangepakt. Ook constateer ik, dat de 'ophanging' en 'coördinatie' van deze activiteiten een probleem is omdat de informatievoorzieningsproblematiek aan verschillende activiteitenclusters in de organisatie raakt].

#### **[Vervolg stem 3. Probleem Olivier, V971112]**

Het OPM is problemen gaan ruiken door aanpak van Olivier. Tijdens mijn afwezigheid (terwijl verder alles stilviel) ging Olivier, fijn zonder mij, met allemaal mensen praten. Hij had hierbij de hoop via mijn opdracht bij de rest van het project betrokken te raken. Belangrijk voor hem, want door Beng van Gorp is hij uit de organisatie van de IT seminars gegooid. Jeroen spreekt mij erop aan: "Jij zou hem toch aansturen? Doe dat dan, ik wil er niets mee te maken hebben".

Sinds de zomer, wellicht mede op basis van mijn notitie, hebben verschillende mensen de banden met de centrale bibliotheek aangetrokken. Boris claimt enkele technische snufjes van de centrale bibliotheek in de opzet van de kennisbank te verwerken, Beng van Gorp voert gesprekken, en de projectleider van het intranet, Maurits, heeft ook afspraken gemaakt. Hierdoor is het onduidelijk geworden of, en wat, er gaat gebeuren. Het was mijn idee, dat Olivier, juist omdat de situatie zo complex is terwijl iedereen vindt dat er iets moet gebeuren, een zinvolle bijdrage leveren in het de neuzen dezelfde kant op krijgen. Ikzelf kan dat niet doen omdat ik te druk bezig ben met andere zaken zoals de SPM bijeenkomst en de naderende heidesessie met de stuurgroep. Olivier kan eventueel ook een zinvolle rol spelen bij het organiseren van de 'vraag' kant, namelijk de SPM's.

Olivier heeft echter hele andere dingen voor ogen dan dat waarvoor ik hem ingehuurd heb. Olivier heeft zijn eigen mening gevormd, en is bezig de handen op elkaar te krijgen voor bijvoorbeeld een 'externe Yahoo'. Hij gaat daarbij onverschillig voorbij aan alle andere activiteiten en intenties die al elders in de organisatie met elkaar zijn afgesproken. "Daar is Olivier veel te duur voor! Dat kan niet!" wordt geroepen. En het is mijn verantwoordelijkheid: ik moet hem beter 'controllen', zegt Timo fronsend.

En aldus blij ik opeens definitief in het kamp tegen de 'Olivier's' in deze wereld te zijn. Olivier zal elke inbreuk op zijn vrijheid, doen wat hem zelf goeddunkt als ongelegitimeerde machtsmisbruik van mijn kant beschouwen, terwijl ik niet anders kan dan grenzen aangeven als ik mijn relaties met anderen niet wil verspelen. Ik probeer te werken binnen de afgesproken structuur zodat ik kan samenwerken en dat houdt het sluiten van compromissen in. Hoe wrang,

dat juist ik degene moet zijn die tegen Olivier moet zeggen dat 'dit niet de manier is waarop er gewerkt kan worden'!

Een dag later heb ik een bijeenkomst met de andere coördinatoren van het project, onder voorzitterschap van Jeroen. Iedereen vertelt waar hij mee bezig is, en op het einde ben ik aan de beurt. Ik vertel over de naderende SPM bijeenkomst. Dan gooi ik de knuppel in het hoenderhok. Ik laat de nadrukkelijke suggestie vallen dat ik er aan twijfel dat die SPM kennisbank er ooit komt. Jeroen is gechoqueerd, wil het naadje van de kous weten, maar ik moet door naar mijn volgende afspraak.

Met het oog op de naderende heidesessie van de stuurgroep organiseer ik een 'tussentijdse evaluatie' met de coördinatoren van het project. Na de kick-off en de eerste vergadering zijn de coördinatoren steeds meer weggebleven bij de vergaderingen die Jeroen organiseerde. Dat is niet gek. Het bij de 1e heidesessie ontwikkelde idee dat de coördinatoren ook zitting in het OPM zouden gaan nemen, en mee zouden denken over de operationele aansturing van het project was in de zomer door Timo losgelaten. Als alternatief organiseerde Jeroen frequent 'coördinatorenoverleg', als opvolging van het zieltogende KMO overleg. Jeroen zat voor, en deed dat met schrikbarend weinig gevoel voor de aard van de afstemming waaraan de coördinatoren behoefte hadden. De beschikbare tijd werd gevuld met formele mededelingen, besprekingen over de problemen aan automatiseringszijde en de vorderingen op het gebied van de capaciteitsproblemen. Twee vergaderingen later hadden alle coördinatoren een vervanger gestuurd en bleven weg bij de bijeenkomsten omdat andere druktes meer prioriteit hadden. Jeroen probeerde zijn gremium te redden door van Timo Verhagen en Norbert Peters te eisen dat ze in tourbeurt bij de bijeenkomsten aanwezig zouden zijn. Dat gebeurde. Norbert Peters kwam, en maakte aan iedereen duidelijk dat hij gedwongen was hier bij te zitten, dat hij veel te belangrijk hiervoor was, en verliet zo snel mogelijk de bijeenkomst. Timo kwam, en controleerde van alles wat er gezegd werd scherp of het wel conform de afspraken gedaan werd. Een en ander draagt niet bij aan de sfeer van de vergadering. Het is eigenlijk volstrekt onduidelijk wat de coördinatoren, die toch geacht worden nu actief Kennismanagement aan het invoeren te zijn, van Kennismanagement én het project tot nu toe vinden. Het komt mij voor dat de stuurgroep dat ook wel eens zou willen weten. Met Jeroen bespreek ik, dat het een goed idee is als zowel hij als ik eens naar de achtergrond treden en de anderen het woord geven. Aan een enthousiaste medewerker uit het 'Lijnmanagement-informatie'-domein vraag ik of hij het verslag van de bijeenkomst wil maken.

Stem 4. Cornelissen, C. Tussentijdse evaluatie project KM, N971121

Als voorbereiding op de heidesessie van de stuurgroep KM, te houden op 27-11-1997, hebben de coördinatoren en de projectleider van het KM project van de IT Organisatie deelgenomen aan een tussentijdse evaluatie van het project KM met als doel een advies mee te kunnen geven aan deze stuurgroep. Via een metaplan-sessie zijn onderstaande vragen aan bod gekomen.



In hoeverre vind je KM een belangrijke ontwikkeling?

- De medewerkerstevredenheidsenquête toont aan dat de interne communicatie, de manier van samenwerking en de beschikbaarheid van informatie moet worden verbeterd: KM kan hier een rol in spelen;
- De hectiek in de huidige organisatie (reorganisaties, grote projecten onder zware tijdsdruk) geeft weinig ruimte voor kennisprojecten. Kennismanagement kan voor meer efficiency en/of meer effectiviteit zorgen, maar dan moet er wel eerst tijd geïnvesteerd worden;
- KM brengt structuur aan voorheen losstaande activiteiten;
- KM heeft symbolische waarde, het geeft aan dat het management aandacht heeft voor de kwaliteit van de eigen organisatie.
- Expliciet aan KM doen is noodzakelijk, omdat de productiefactor kennis nu onvoldoende benut wordt.

Wat vind je de minpunten van KM?

- Ingewikkeld. De intentie van KM is moeilijk over te brengen op derden. Veel voorkomende opvattingen zijn, dat KM gelijk staat aan kennistechnologie of aan een archiefbeheersysteem;
  - Ambitie. Er is een sterke neiging, te veel tegelijk te willen aanpakken;
  - Onduidelijkheid. Er lopen allerlei andere projecten die ook met KM van doen hebben.
- Wat is de relatie precies?

- Onduidelijkheid. Wat willen we eigenlijk van KM? Wat is ons beleid?
- Verschillende standpunten. Wie bepaalt, wat er onder de vlag van KM gebeurt? Hoe gaan we om met het spanningsveld tussen de verschillende zienswijzen van management en medewerkers?

Is de gekozen opzet van het KM project goed?

- De keuze van de coördinatoren in de verschillende pilotgebieden is goed, omdat deze direct betrokkenen zijn;
- Het door de coördinatoren zelf laten beslissen welke concrete probleemsituatie aangepakt wordt en op welke manier is in het KM project zeer goed. Dat dit echter de bedoeling was, had duidelijker gecommuniceerd kunnen worden;
- De keuze van verschillende kennisdomeinen is goed. Hierdoor worden diverse oplossingsmethoden gekozen die aansluiten bij de concrete problemen;

Wat zijn de minpunten van de gekozen projectopzet?

- De volgorde van de activiteiten is niet optimaal. De generieke eisen ten aanzien van de kennisbank loopt gelijk op met de directe invulling van deze kennisbank, waardoor de vaart uit de voortgang wordt gehaald;
- De toewijzing van tijd/capaciteit laat te wensen over;
- De timing (EURO, Y2K) is niet optimaal;
- De status van de pilot staat te boek als uitvoering, terwijl we feitelijk nog bezig zijn met een vooronderzoekfase;
- De projectcoördinatoren hebben te weinig tijd om zich stevig vast te bijten in het project, waardoor de inleertijd en doorlooptijd langer wordt;
- De uitwisseling van kennis tussen de coördinatoren kan verbeterd worden;
- De rollen in de projectorganisatie zijn onduidelijk;
- Aspecten belonen en beoordelen zijn alleen generiek te realiseren;
- De invulling van de cultuuraspekten lukt zo niet.

Hoe verloopt de uitvoering van je pilot-project?

- De analysefase verliep zonder problemen. Soms is een bestaand gedefiniëerd probleem omgevormd naar een probleem dat door KM kan worden aangepakt. Omdat het project feitelijk zich in een 'vooronderzoeksfase' bevond, zijn de tijdlijnen – net als bij andere projecten – lang. Voor volgende projecten wordt geadviseerd, beter inhoudelijk te begeleiden en aandacht te besteden aan het inleren in het begin;
- De inleertijd duurt lang, maar naarmate je er meer mee bezig bent groeit het inzicht en krijg je betere ideeën;
- Ondersteuning door management, OPM, doelgroep over het algemeen goed;
- Automatisering is 'passief', maar communicatie gaat steeds beter.

Waardoor ontstaan de vertragingen van de uitvoer van de pilot's?

- Beschikbare capaciteit is een knelpunt. Ook het tegelijk uitvoeren van generieke ontwikkeling en specifieke ontwikkeling werkt vertragend;
- Het inzicht in wat Kennismanagement is en wat je er kunt groeit nog steeds. Hierdoor ontstaan steeds nieuwe, wellicht betere, oplossingsmethoden.
- KM wordt vaak nog gezien als kennistechnologie, het kost veel tijd de betrokkenen te laten zien dat kennistechnologie alleen maar één van de ondersteunende factoren is voor KM;
- Door de onduidelijkheid van de doelstellingen van de bank met KM bestaat er bij mensen onwil.

Geef s.v.p. je advies aan de stuurgroep. Wat moet de stuurgroep doen, of juist niet doen?

De stuurgroep moet vooral:

- Goed communiceren over de inhoud en importantie van KM. De mogelijkheden van KM en de kennisbank uitdragen aan iedereen;
- Een kennisbeleid formuleren. Dit heeft tevens ook een duidelijke signaalfunctie over de waarde die de IT Organisatie hecht aan kennis;
- Uitgangspunten voor KM aanpak formuleren en communiceren. Te denken valt aan de manier van implementatie ('chaos' versus 'hiërarchie') en de omgang met informatie ('open' versus 'gesloten');
- Besluiten over gemeenschappelijke doelstellingen, en heldere prioriteiten stellen;
- KM oplossingen bewerkstellen aan de hand van concrete problemen;
- Sturen op resultaat en kwaliteit van het proces ipv. takenpakket;
- De tijd nemen om de zaken goed te bekijken, niet te snel tot actie willen overgaan. Het heeft tijd nodig, om KM te doorgronden en consensus en betrokkenheid te creëren bij alle partijen;
- De kennisbank openstellen voor iedereen, die de behoefte heeft er een kennisdomein aan toe te voegen. Besteed wel veel aandacht aan de bijbehorende beheerorganisatie.

De stuurgroep moet vooral niet:

- activiteiten van bovenaf opleggen;
- de doelstellingen te hoog leggen; de deliverables van Kennismanagement afmeten aan datgene wat in de kennisbank staat; en
- het culturele aspect van Kennismanagement vergeten en alleen verder gaan met de techniek.

### **Stem 3, Programmamanagement, V971112**

Ik heb links en rechts wat advies ingewonnen, en het komt me steeds duidelijker voor ogen te staan wat ik wil bereiken met de stuurgroepbijeenkomst. Dat 'om de hete brij heendraaien' de hele tijd moeten we zien te doorbreken, en iemand moet stelling nemen en zeggen: "Ik vind dat er dit moet veranderen, en daarvoor verwacht ik van jou dit, jou dit en ga ik zelf dát realiseren". En die iemand moet Timo zijn, de enige met het talent en het gezag daarvoor! Hoe bewerkstellig ik dat?

Dinsdagochtend 09.00 uur heb ik een gesprek met Timo, geplanned voor een uurtje. Ik ben moe en ook Timo is sloom, formeel en afstandelijk. Ik zeg, we moeten stelling nemen, en jij moet dan doen. Maar Timo begint een hele andere kant op te praten, en het is duidelijk dat door het te zeggen, het niet zal gaan gebeuren. "Laten we nog even koffie halen", zeg ik. Heen en weer lopend praat Timo tegen me, nietszeggende managementtermen gebruikend. 'We moeten doelstellingen formuleren', hoor ik hem, weer zittend, zeggen. En ik zeg, geïrriteerd: "Nou, doe dat dan! Laten we hier en nu proberen die doelstellingen te formuleren waar je over praat. Ga je gang". Stille. Nou toe dan!

En dan komt hij. "Eh, wat is de doelstelling van de IT organisatie?" "Partner in IT" zeg ik. "Oh, ja. Oh, ja, en daarvan afgeleid waren wat afgeleide doelstellingen. Ja! Time to Market! Alignment!" We praten door, ik loop naar het white board. En, ja! ja! ja! Na wat praten staat op een gegeven moment Timo ook op. "Is dit wel datgene wat we moeten doen?" vraagt hij. "Ja! Dit is goed! Dit is belangrijk!" zeg ik, "maar je mag wel weer gaan zitten, hoor." "Nee, dit is enthousiasme", zegt Timo. En dan komt het: Timo begint te processen, steeds sneller en trefzekerder komen de volgende denkstappen eruit. Waar hij aarzelt, spring ik in: "nu moeten we die kant op. Nee niet hierbij stil blijven staan. Ja, dit probleem ken ik, dat heb ik wel eens zó gemodelleerd .." waarop Timo het weer overneemt met "oh, maar dat betekent dan dat ..."

En zo schieten we in een proces van wederzijdse kennisuitwisseling dat zo'n ijzingwekkende snelheid, intensiteit en (vinden we zelf) kwaliteit heeft dat het ons beide de adem beneemt.

Jeroen komt binnen, en bekijkt ons met enige verwondering. Timo stuurt hem weg met een "stoort ons niet, dit is belangrijk. Maar wil je wat Operatie STORM-materiaal voor ons ophalen zodat we hiermee door kunnen gaan?" We bekijken het. Dit is niets, en wel hierom. Eensluitende diagnose, OK verder. Vijf uur lang zijn we zo bezig. "Wij doen even Operatie STORM met zo'n tweeën" roepen we tegen elkaar, en "dit deden ze bij project Internationalisering ook maar bij ons is het complexer, want wij hebben te maken met een staande organisatie". En nog nooit had ik het idee zo direct op één lijn te zitten met iemand, mee te hollen, voort te bouwen op de denklijnen van iemand anders.

Het creëert een bijzonder soort intimiteit. We gaan lunchen, en Timo en ik praten over onderwerpen die normaal gesproken taboe zouden zijn. Zo vertelt hij, dat hij in het 'concerndirecteur-klasje' zit met twee, drie andere SPM's. Af en toe komen ze bijeen en praten ze over wat er achter de schermen gaande is. Maar hij wil eigenlijk geen concern-directeur worden, kijk maar naar Bernard, elke avond met grote tassen vol extra werk naar huis. Christiaan Hooghuis is wel tevreden over hem, dus in het recente beoordelingsgesprek heeft hij goed wat eisen kunnen stellen. Vrijdag vervolgspraak.

### **Stem 3. Het SPM kennisbank-probleem, V971112**

Tussen de bedrijven door heb ik een verward gesprek met Olivier. Ook spreek ik met Norbert en Jeroen over de kennisbank voor de SPM's. Ik schets mijn capaciteitsprobleem (lees: Piet), de wensen van de SPM klankbordgroep ten aanzien van de kennisbank en de voor mij openstaande vraag: 'ben ik de juiste persoon om deze kennisbank op poten te zetten?' Norbert vraagt, welke automatiseringscapaciteit ik precies nodig heb. Dat kan ik niet goed benoemen. Een beetje een initiatiefrijke automatiseerder. Ik moet al mijn formele handelingen om capaciteit aan te vragen, benoemen. Heb ik fouten gemaakt? Niet dat ik weet. En als ik uit een volgende bespreking kom, zie ik Timo zorgelijk zitten bij Boris en Jeroen.

Ik heb Tom Vermeulen, de facilitator van het Opleidingscentrum Succes Bank betrokken om de voorbereidingen van de heidesessie van de stuurgroep degelijk aan te pakken. Tom heeft voorgesteld om met verschillende aanwezigen van te voren te spreken, zodat we een goed beeld krijgen van de verwachtingen die ten aanzien van deze heidesessie bij de stuurgroepleden leven. We praten met Timo Verhagen, Ignaas van der Einden, Norbert Peters.

Terwijl ik met Tom Vermeulen napraat tijdens de lunch, ploft Timo naast ons in een overduidelijk geagiteerde stemming. Na beleefd enkele ogenblikken gewacht te hebben, begint hij

oorlogszuchtig: "Irene, even over de operationele problemen ...". Ik word zwaar onder vuur genomen. Phoe! (Semi-)Rustig, feitelijk en exact vertel ik hem wat ik gedaan heb, wat niet, en waarom. Wie is de schuldige! is de vraag. En, vind ik met Timo, afgezien van 'smoesjes' als ziekzijn, gebrek aan consensus over wat er moet gebeuren, en strubbelingen met Piet heb ik niet bijster veel slagkracht in deze materie getoond. "Dit ga ik escaleren" roept Timo en de rest van de middag (ik heb weer andere dingen) zie ik Jeroen, Timo en Norbert langsschieten. "Harry weet van niets!" komt Norbert melden. "Jawel hoor, dan moet je dáár! naar vragen" licht ik hem in. En "wat heb je precies met Piet's lijnmanager afgesproken?" vraagt Jeroen, en rent met het antwoord weer door.

Ik bel Timo op. "Wat wil je nu? Waar ligt je prioriteit?", vraag ik. "Programmamanagement of kennisbank?". "Zorg dat je in twee uur akties 'kennisbank' opstart, en de rest op programmamanagement", zegt hij.

### **Stem 3. Stand van zaken, V971125**

Morgen is de eerste SPM bijeenkomst, en dan blijkt je toch nog van alles er voor te moeten doen. Ik wilde een evaluatieformulier maken die professioneel, zinvol, herbruikbaar en conform verwachtingen zou zijn, en dat ging natuurlijk weer niet in het uurtje dat ik er mentaal voor uitgetrokken had. Een van de sprekers laat het afweten, dus heb ik met de sprekers en Timo een noodscenario - al telefonerend - moeten afspreken. Ik kreeg van iedereen klachten dat ik zo controlerend was, van Francois, zelfs van Timo: zowel voor deze bijeenkomst als voor de heidesessie morgen heb ik Timo ernstig bevestigd naar de houding die hij ten opzichte van de diverse rollen moet spelen, gaat innemen.

Ik heb tussendoor een zwengel gegeven aan het kennisbank-probleem. Onder het motto: het proces mag niet bij mij blijven steken heb ik alles wat ik van het functionele-ontwerp-to-be weet zondag opgeschreven. Maandag en vandaag een paar gesprekken erover gevoerd, ik weet nu beter wat waar gaande is en wat ik moet doen. Het grote probleem, de aanvraag voor capaciteit voor het SPM kennisbankdeel, is nog steeds onopgelost. Maandag was ik strijdlustig genoeg om er achteraan te gaan.

Status vorige week. Norbert Peters heeft Harry erover aangesproken. In principe namens mij, maar vooral omdat Timo onnavolgbaar dreigend geroepen heeft: "Ik ga escaleren!" Even in de gaten gehouden. Norbert stuurde mij weg met: ik regel dit. En als ik Harry zie, zegt hij dat hij tegen Edwin Nanninga zal zeggen dat hij het moet gaan doen. Maandag spreek ik Edwin, die dus naar mijn idee nu bezig zou moeten zijn met iemand inhuren. Maar hij zegt tegen mij: "Inhuren? Ik weet van niets!"

Ik maakte van de gelegenheid dat het OPM 'gezellig' samen op de foto zou gaan voor een artikel in de Interne Succes Bank Krant, gebruik door dit in de groep te gooien. Het was inderdaad toch al allesbehalve gezellig. Norbert, Boris, Jeroen, Timo staan gehaast en nukkig bijeen. Waar moet de foto komen? vraagt de fotograaf. Voor het koffiezetapparaat! riep ik, dat symboliseert de informele kennisuitwisseling. En natuurlijk, als altijd bij gebrek aan beter, werd dat idee het.

Timo, in een stemming die steeds botter wordt, loopt naar Norbert toe. Norbert zegt tegen Timo dat-ie het geregeld heeft. Dat zegt Timo weer tegen mij. Ik roep: nee, hoor. Dan is Norbert zo onverstandig om langs te lopen, zodat Timo nu openlijk, door de gang heen, roept: Norbert,

Irene vertelt me dat dat verhaal niet klopt, Norbert! En Norbert gaat er meteen achteraan, zegt hij. En deze keer weet ik zeker dat-ie het nog gaat doen ook.

Vanochtend rondgehangen bij de staf. Dat komt er de laatste tijd weinig meer van, van rondhangen, maar het was informatief als altijd. Op het bord trof ik het resultaat van een brainstormsessie aan die Jeroen gehouden heeft met de intranetgroep over de afbakening tussen de intranetgroep en Kennismanagement. Een aantal mooie uitspraken over KM staan daarbij. Ik greep de gelegenheid aan om de voornaamste meningen van het intranetteam over KM te horen (de belangrijkste partij qua hoeveelheid samenwerking). KM is slechts een contentprovider voor het intranet, vinden ze.

Simon Moerenhout heeft een IT strategie op schrift gesteld en Paul Sanders gaf me een copie hiervan. Zoals verwacht (want dat werd in de wandelgangen al geroepen) heeft het weinig toegevoegde waarde: dit wisten we al, en bovendien weinig anders dan wat Timo en ik laatst in elkaar gezet hebben. Maar een aantal bevindingen/aanbevelingen kunnen we jatten en bovendien komen hieruit wellicht acties naar voren waar we bij aan kunnen/moeten sluiten.

Er is onlangs een algemene medewerkerstevredenheidsenquête gehouden, met vragen die werkelijk een verborgen aspekt van de organisatie onthullen. Het totale beeld is werkelijk niet fraai. Het verhogen van de medewerkerstevredenheid is mede hierdoor een prioriteitsdoelstelling van de verschillende concern-directeuren geworden. Er is tot nu toe nog niemand die de relatie met Kennismanagement gelegd heeft, terwijl die relatie evident is (allemaal vragen naar samenwerking, zelfontplooiings- mogelijkheden, communicatie e.d.) Probleem met de enquête is de interpretatie van de gegevens. Als voorbeeld. OZM komt er bijzonder voordelig vanaf in de enquête. "Geen wonder", roep ik tegen Timo, "ik heb altijd al zo'n goed gevoel als ik met mensen als Francois (SPM) en Ignaas van der Einden (CLM) spreek. De tent wordt daar gewoon netjes gerund". Maar Timo verbaast het, hij heeft te veel klachten over de grote kern van hard-core 'ouderwetse' automatiseerders daar gehoord. Het blijft een kwestie van perceptie.

De intuï tieve afstemming tussen mij en Timo is nu bijna volledig. Dat is gek maar uitemate praktisch, omdat in zo'n drukke werkrelatie te hebben. Vandaag, bij het langsrennen, vroeg Timo: 'waarom heb je dat zinnetje zo onzeker geformuleerd?'. Er stond een volstrekt normale zin, iets anders dan anders geformuleerd, en inderdaad, tijdens het schrijven voelde ik mij wat onzeker. En het toeval wilde, dat de situatie zich een half uurtje later spiegelde: 'waarom heb je dat zo geformuleerd?' vraag ik. En Timo: 'Ja, daar heb ik nu wel een beetje spijt van. Ik twijfelde opeens'.

Niet los te zien van het vorige punt, maar wel totaal anders. Sinds een paar weken merk ik dat ik van 'wij' naar 'zij' overgegaan ben, dat wil zeggen, dat ik nu formeel ondubbelzinnig tot het kamp der macht-hebbers over gegaan ben. Wat ik nog nooit eerder gehad heb, begint nu. Een aantal mensen zegt niet meer wat ze denken. Er worden schampere opmerkingen gemaakt. En ook ikzelf word lomper, denk vaker: 'pech gehad' als iets wat ik zeg de ander niet aanstaat. Hoewel, ik weet niet of dat hier mee te maken heeft.

#### Stem 4. De KM focus analyse met Timo Verhagen

Over deze aanpak: We willen toe naar een eenduidige visie op doelstellingen, prioriteiten en aanpak van KM. De doelstellingen die we voor KM kiezen, moeten eenduidig herleidbaar zijn tot onze doelstellingen. Met de Operatie Storm-analyses in het achterhoofd hebben we de hoofddoelstellingen van de IT Organisatie geformuleerd. Per hoofddoelstelling hebben we de drivers ("waar je voor moet zorgen om de doelstelling te realiseren") vastgesteld. De drivers waar kennis/leren een belangrijke rol bij speelt, hebben we geselecteerd als potentieel focusgebied voor KM.

Hoofddoelstellingen van de IT organisatie is "partner in IT". Deze hoofddoelstelling bestaat uit de componenten "time to market", "business alignment", en "innovatieve IT ontwikkelen/toepassen".

De drivers voor een goede time to market zijn de volgende:

- Allocatie: een adequate tijd/inzet van de resource, de juiste kennis/kunde van de resource en het vinden van de juiste deskundigen;
- Project Uitvoering: goede tooling, teamgericht werken, inzicht in verloop vergelijkbare projecten, goede projectaanpak, goede kennisinbreng van gebruikers, heldere normen en standaarden;
- Budget- en prioriteitstoewijzing;
- Afhankelijkheden. De ondersteunende en uitvoerende afdelingen moeten klantgericht zijn. Met leveranciers moet een adequate relatie bestaan;
- Architectuur. Architectuur moet flexibel zijn. Er moet bij beslissingen uitgegaan worden van de installed base. Architectuurbeslissingen moeten toekomstvast genomen worden;
- Kwaliteit. Er moet voor 80% oplossingen gekozen worden. Er moet opgeleverd worden conform gebruikerswens, conform opdracht, onderhoudbaar en goed draaiend in productie.

De drivers die de business alignment bepalen, zijn:

- Eenduidige en empowerde aanspreekpunten;
- Snelle reactietijd op wensen klant;
- Innovatieve IT oplossingen aanbieden;
- Meedenken met problematiek van de business;
- Snel en goed projecten uitvoeren;
- Gebruikers goed betrekken bij ontwikkeling;
- Goede support bieden aan gebruikers.

De drivers voor het toepassen van 'Innovatieve IT' zijn:

- Volgen van IT ontwikkelingen;
- Experimenten met nieuwe IT doen;
- Beschikbare nieuwe IT ook gebruiken.

### **Stem 3. Interview Bernard van Berge Henegouwen door Tom Vermeulen, V971120**

Als voorbereiding op de heidesessie houdt Tom Vermeulen een interview over Kennismanagement met Bernard van Berge Henegouwen. Ook Timo en ik zijn als mede-organisator van deze bijeenkomst aanwezig.

Timo begint met te zeggen, dat hij Bernard na afloop apart even wil spreken. Bernard zet hem gelijk in de hoek door op hiërarchische toon te zeggen dat hij maximaal 10 minuten kan krijgen. Timo valt stil, en Tom Vermeulen neemt het woord. Tom heeft een lijstje met vragen die hij achtereenvolgens Bernard voorlegt, die ze naar eer en geweten gaat beantwoorden. Nog één keer tijdens het gesprek wil Timo ingaan op iets wat Bernard zegt, maar wordt door Tom in de hoek geplaatst met "eerst mijn boodschappenlijstje, daarna mag jij!"

Tom vraagt, wat Bernards verwachtingen ten aanzien van het project Kennismanagement zijn. Bernard vertelt, dat hij het idee heeft dat de kennis in de IT organisatie voor het grootste deel ongemanaged is. Er valt nog een moeras bloot te leggen. Hoe dat moet, en wat er precies gedaan moet worden, is onduidelijk. Zijn filosofie voor de aanpak van KM is 'begin met een klein stukje van het moeras droog te leggen, dan zien we van zelf hoe het verder moet'. Maar er moeten wel concrete deliverabels gerealiseerd worden.

"Wat zijn dat?" vraag ik, want dit is relevant, "zijn die tastbaar?" Hij tast, op zoek naar de juiste formulering. "Waarneembaar?" probeer ik. Ja, dat bedoelt hij. Nieuwe regels, bijeenkomsten, software zijn waarneembare, acceptabele deliverabels. OK, zeg ik.

Tom Vermeulen vraagt, wat Bernard moet beginnen als Timo en ik weg zouden vallen. Houdt KM dan op? "Als Timo weg valt zou dat een zware aderlating zijn", geeft Bernard volmondig toe. Omstandig, voorzichtig, maar zonder dat er om gevraagd was, begint hij de minieme rol van Norbert Peters te verdedigen. Maar KM stoppen? Nee, dat nooit! Kennismanagement moet! Hij is er zelf ook nog! En hij geeft aan dat hij het idee heeft dat dit een belangrijk proces is, waaraan hij zelf toegevoegde waarde kan leveren.

Later zegt hij, charmant: "... en dan is er ook nog zo'n meisje dat schrijft een boekje over 'hoe manage je moerassen'".

Tom vraagt, hoe hij bij de heidesessie geacht wordt om te gaan met de verschillen in kennis en dominantie van de aanwezigen. Bernard struikelt over zijn eigen tactische formuleringen, zegt dat hij op moet passen mensen die niets te melden hebben in het hemd te zetten, dat mensen die meer kennis hebben toch ook wel een grotere bijdrage mogen leveren, en ... als hij te veel praat, Tom hem dan mag afremmen. "Het verlossende woord, waar we allemaal op zaten te wachten!" roep ik. Gewaagd, en Bernard schiet zowaar in de verdediging. Mompelt dat hij dat alleen maar doet als hij het idee heeft dat ie iets bij kan dragen, en dat ie nu eenmaal een



dominant karakter heeft. En protesterend: "Waarom word ik eigenlijk geïnterviewd met twee toehoorders?"

Ook wordt de aanpak van de heidesessie zelf besproken. In de voorbereiding hebben Timo en ik geprobeerd een middenweg te vinden tussen één pasklare oplossing aanbieden en 'alles volledig uit de mensen zelf laten komen'. Ons ei van Columbus was, dat we het keuzeprocess zouden vóórstructureren. Daarom hebben we de doelstellingen van de IT organisatie gekoppeld aan de brede waaier van KM oplossingsrichtingen die uit de workshops van voor de zomer gekomen waren. Timo heeft alle voorstellen met me doorgesproken, heeft ze getoetst op haalbaarheid en heeft ze waar nodig geherformuleerd en geselecteerd. De ietwat idealistische voorstellen van toen komen hierdoor opeens zeer realistisch over.

Ik maak me zorgen over de sterke mate van structurering. Timo heeft er bij onze voorbereiding op gewezen, dat dit onderwerp heel complex is, dat de betrokkenen een gebrek aan kennis en overzicht hebben, dat de beschikbare tijd relatief kort is en er behoefte bestaat aan het creëren van gemeenschappelijke doelstellingen en dito betrokkenheid. Kortom, als we de bijeenkomst niet voorstructureren ontstaat er alleen maar verwarring en levert de heidesessie niet datgene op wat hij ervan verwacht. Ik wil de bijeenkomst dichterbij de aanwezigen plaatsen, meer eigen inbreng mogelijk maken, en daar moet ik Tom en/of Bernard toch van kunnen overtuigen? Dus gooi ik in de groep of het nuttig zou zijn om aan het begin van de heidesessie de verwachtingen te inventariseren, en deze aan het einde tegen de uitkomsten aan te houden. Met een "Verwachtingen? Je stuurt gewoon de documentatie rond waarin staat wat we gaan doen, dan verwachten ze dat!" wordt mijn suggestie door Bernard van tafel geveegd. En vervolgens gaat hij gedetailleerd onze structurering doorlopen.

Woensdagmiddag was de eerste SPM kennisuitwisselingsbijeenkomst, donderdag de heidesessie met de stuurgroep Kennismanagement.

### **Stem 3. 1e SPM bijeenkomst, V971126**

De voorbereidingen liepen als altijd onder hoge tijddruk. woensdag-ochtend een presentatie gemaakt voor donderdag. Om 15.30 uur klaar, om 16.00 uur aanvang bijeenkomst. In een half uur tijd beamer aansluiten, tafels goedzetten, koffiekopjes regelen, evaluatieformulieren klaarleggen. Dan druppelen de heren binnen, in afwachting. Bekenden groeten elkaar, men stelt zich aan elkaar voor. Ook ik loop rond, en stel mij voor, wat sommigen gek vinden. De sfeer is niet echt plezierig. Timo introduceert, doet dat erg formeel en in weinig contact met het publiek.

De eerste spreker begint en blijkt een breed en uitvoerig spreker te zijn. De materie, het Internationaliserings-project, is interessant en snel komt de eerste vraag. Er ontstaat algemene discussie over de 'business rationale' van de activiteiten. Met andere woorden, men analyseert hoe het project past in de strategie van de bank. Opmerkelijke discussie. Er wordt gesproken in de trand van zo-en-zo weten we dat concurrent X die kant opgaat. Concurrent Y heeft uit dat marktsegment zoveel revenue, daar- en daarom denken we hiermee 30% van de winst van de bank te kunnen realiseren. De spreker is een ijdel mannetje, op een gegeven moment maakt hij de fout te zeggen dat 'wij' een beslissing genomen hebben terwijl hij praat over een beslissing

van de Raad van Bestuur. “Pascal<sup>22</sup> en ik” wordt er gegrapt, en er ontstaat algemene hilariteit. Vanaf dat moment kan de sfeer niet meer stuk.

De opstelling is in U vorm. Aan het andere uiteinde van de U, tegenover mij, zitten Bernard en Timo. Nadat ze in het begin sceptisch en afwachtend keken, beginnen ze steeds enthousiaster, zelfs uitbundig te worden. Bernard gooit gewaagde grapjes in de groep, en discussieert spitsvondig. Met veel misbaar maken ze samen een tijdsindicatie voor de sprekers door teksten op papiertjes te schrijven die alleen de spreker (en ik) kan zien.

Na anderhalf uur praten is de spreker op één derde van zijn presentatie. Wat zal ik doen? vraagt hij het laatste kwartier aan het publiek. En het is weer Bernard, die bliksemsnel zegt: dat-dat-en-dat moet je nog vertellen. En zo gebeurt het.

Pauze. Ik praat met Karel Lelieveldt en Frank van der Wel over de gebrekkige opkomst van Ontwikkeling Buitenland. Ik had Karel erop geattendeerd dat ik geen aanmeldingen kreeg. Hij had het aan de orde gesteld bij diverse collega's en zijn baas Arthur Tromp zonder veel resultaat. “Ik praat binnenkort nog wel met Arthur” had Timo gezegd, “dan regel ik dat wel”.

Daarna. Francois geeft een –eveneens breedspakige - presentatie over zijn accountmanagement. Het is werkelijk een goed verhaal, en de ‘organisatorisch geïnteresseerde’ SPM's vragen gedetailleerd hoe hij een en ander regelt. De gedoodverfde opvolger van Maarten van Boeckel bij IO is degene die tegen de accountteamgedachte ingaat, maar drijft de discussie niet op de spits (“het kan zo, maar het kan ook anders”). Als Francois over zijn accountrapporten praat, zie ik dat Bernard ook de voor de hand liggende conclusie trekt, dat dit een voorbeeldverhaal is dat zo door anderen te kopiëren is. “In de SPM kennisbank!” seint hij. Net als zijn voorganger zegt Jan Willem, dat hij het zo fijn vindt om eens met collega's onder elkaar te kunnen praten.

Niels Vroonhoven-Soentjes is halverwege het verhaal van Francois binnen gekomen, en dat is niet onopgemerkt gebleven. Als Francois discussie wil uitlokken, en daarbij zegt ‘kom op, we zijn hier toch onder elkaar’ wordt gezegd: ‘nee hoor, Niels is hier ook’. Als Francois klaar is, neemt Niels zelfs het woord en praat wel 10 minuten over wat hij vindt van de SPM rol en deze bijeenkomsten. ‘His masters stem’: iedereen accepteert gelaten de plicht naar hem te luisteren. “Dat hebben wij weer” knipoogt Timo.

Enquêteformulieren verzameld, en dan de borrel. Redelijke opkomst, de sfeer is gezellig. Op weg naar de schaal met broodjes word ik aangeschoten door Bernard. “Timo heeft je niet geïntroduceerd, wat onbeleefd van hem!” grapt hij, want Timo staat erbij. Hij vraagt wat ik er van vond. “Opmerkelijk goede sfeer” zeg ik. “Logisch”, vindt hij, “want niemand hoefde iets en er stonden geen verantwoordelijkheden op het spel”. En hij bespreekt dat niet heel SSS, maar alleen het hoger kader van SSS uitgenodigd had moeten zijn. Het waren de lager-kader mensen van SSS die voortijdig de bijeenkomst verlaten hadden. Ook Niels Vroonhoven-Soentjes komt erbij staan, waarna Bernard zich meteen tot Niels wendt en hem verontwaardigd aanspreekt met “in de laatste vijf minuten kritiek op mij leveren, zonder dat ik gelegenheid heb me te verdedigen!”. Want Niels had gezegd: “Ik had een SPM rol bedacht, maar die concerndirecteuren durfden geen onderscheid te maken tussen hun PM's, daardoor komt die rol

---

22 voorzitter Raad van Bestuur Succes Bank

niet uit de verf". Discussie, Niels geeft meningen over vanalles en nogwat. Tegen mij zegt hij: "je moet beter over het project communiceren, hoor!". "Wij staan in de Interne Succes Bank Krant" kan ik hem vertellen.

Er moet genetwerkt worden, ik praat met twee SPM's over KM, communicatie en organisatieverandering. Met een nieuwe SPM bij IO praat ik over de accountteams van Francois. 'Waarom koppelen jullie van Kennismanagement hier geen akties aan vast?' vraagt hij. Ik proef, dat hij vindt dat dit een concept is dat ook bij IO opgezet zou moeten worden. "Het enige wat wij kunnen doen, is attenderen op hoe dingen ook anders kunnen", zeg ik. "Als jij vindt dat jullie bij IO dit ook moeten doen, dan moet jij die discussie aanzwengelen. Dat kunnen wij vanuit Kennismanagement niet voor je doen. Het sterke van OZM is juist, dat deze manier van organiseren juist in onderling debat, gezamenlijk tot stand gekomen is.

### **Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM, V971127**

De heidesessie wordt gehouden in Congrescentrum Leeuwensteyn, een kasteel bij de kust dat al een kleine honderd jaar bankbezit is. Bankmedewerkers vierden hier hun vakantie, wordt mij verteld. Stijlvol en comfortabel bij binnenkomst, maar onder de grond ligt een modern vergadercentrum dat van alle gemakken is voorzien.

Timo heeft me 's ochtends vroeg thuis opgehaald. Hij is gekleed in spijkerbroek, want Jeroen heeft een dag van te voren nog een dress-code rondgestuurd: informeel! Waar bemoeien ze zich mee, dacht ik verontwaardigd.

Ik merk direct dat ik mijn positieve stemming beter van me af kan zetten, want het spel is vandaag geheel anders dan gisteren. Ik word nauwelijks gegroet door de verschillende mensen (Robin Beere, Bernard van Berge Henegouwen, Beng van Gorp, Fred Sonneveld, Ignaas van der Einden, Zazie Nelis) die binnenkomen. Een aantal is zijn zeer vroeg van huis gegaan. Tom Vermeulen heeft hier geslapen, heeft voorbereidingen getroffen. Ik vind aanleiding om wat rond te lopen.

Er wordt begonnen met een 'gewone' stuurgroepvergadering. Een aantal lopende zaken komt aan de orde. Ik heb moeite met mijn rol. Mag ik wat zeggen? Over de meeste zaken zwijg ik. Zazie Nelis heeft kritiek op de 'communicatieaanpak'. Ik erger mij, verdedig de gekozen aanpak, zeg scherp: 'communicatie is geen doel op zich'. We mogen elkaar niet, dat is duidelijk.

De discussie wordt bewust operationeel gehouden. Af en toe laait de discussie op over meer structurele, koersbepalende zaken. Die worden afgekap, er wordt verwezen naar –nog te voeren- discussie over de toekomst.

Bespreking van de voortgang van het project. Na Jeroen's bespreking concludeert Bernard: "Over de voortgang van het project valt maar één ding te zeggen, nl. het gebrek aan voortgang". Hardop mijmerend zegt hij: "kennelijk werkt dat niet, deze wijze van aansturing van kennisdomeinen". Jeroen reageert emotioneel(!), en vertelt over de in het bos-stuur reacties die hij krijgt. Laten we de domeinen maar één voor één doorlopen, wordt besloten.

Ik word ter verantwoording geroepen over de voortgang van de SPM kennisbank. Slik. Ik heb geen capaciteit gekregen, vertel ik, en mijn eigen capaciteit is gelimiteerd want ik moest ook bijeenkomsten organiseren en deze dag voorbereiden. Maar ik kan melden, dat de eerste opzet

van het functioneel ontwerp bij de automatisering ligt. Jeroen en Timo verwijzen naar Norbert voor mijn capaciteit, Harry Pluijm heeft gezegd dat hij geen capaciteit kan regelen omdat er geen werkplekken beschikbaar zijn. "Het kan toch niet zo zijn dat één werkplek niet gevonden kan worden?" wordt gezegd. En Bernard zegt verwijtend tegen Timo: "Als nota bene mijn eigen aandachtsgebied een maand stil ligt, had ik dat graag willen weten. Dan zou ik bijvoorbeeld de jongen die aan de IO site werkt hieraan toe hebben kunnen wijzen."

Ook de andere domeinen komen er niet mals af. Er wordt besloten dat Timo en Jeroen binnen een week per domein uitzoeken wat er aan de hand is, want de stuurgroep wenst niet langer aan het lijntje gehouden te worden. Vooral het gegeven dat Gerrit Maas met Windows NT nog niet eens begonnen is, roept een ijzige 'kill' reactie op bij de stuurgroep.

Pauze. Aan Jeroen vraag ik nadrukkelijk om hulp voor het kennisbank-probleem. Noch hij, noch Boris heeft me hierin willen ondersteunen. Ik heb de functionele eisen ontvangen en aan Boris meegegeven, maar Boris en zijn team willen héél gedetailleerd aangestuurd worden. Achter de eisen van de SPM's zitten allerlei ontwikkelingen die ik aan het uitzoeken ben, maar ik heb zeker geen overzicht en weet bovendien niet hoe het te organiseren.

Vervolg. Aanvang heidesessie. Het gezelschap had drie te beantwoorden vragen meegekregen: wat is het nut van Kennismanagement, wat missen we als we er mee stoppen en hoe zou u de doelstelling van KM willen formuleren. "Waarom heb je gevraagd naar het nut?" schiet Bernard me aan. "Staat dat dan als een paal boven water?" vraag ik retorisch.

Tom Vermeulen neemt manmoedig de leiding: of we allemaal de doelstelling van KM willen formuleren en opschrijven? Dan breekt Timo op botte wijze in. "Nee, IK wil eerst mijn doelstelling van de dag vertellen", zegt hij. Timo deelt mee, dat het zijn doelstelling is dat de stuurgroep meer betrokken wordt. Van de halve stuurgroep staan de haren opeens recht overeind. "Ik voel me niet aangesproken, ik ben hier net pas bij", zegt Fred Sonneveld. "Ik wil best meer betrokken zijn, maar dan moeten jullie doen wat ik zeg!" zegt Robin Beere. "Wij zijn toch niet niet betrokken?" vraagt Karel Lelieveldt. "We hebben ze toch ook niet eerder iets gevraagd?" zeg ik. "Er was toch ook niet eerder echt noodzaak" vindt Jeroen. Beng van Gorp doet sarcastisch.

De beerput wordt zo snel mogelijk weer toegedekt. Tom neemt de leiding en zet het gezelschap aan het opschrijven van hun KM doelstellingen. Iedereen schrijft. We bekijken de doelstellingen, er zijn een aantal opmerkelijke verschillen, maar we doen er verder niets mee. En nu? Geforceerd zegt Tom: "Over die andere twee vragen (het nut en wat we missen) heb ik een aantal stellingen bedacht". De stellingen zijn onzorgvuldig geformuleerd, en raken de kern niet. Er worden stikkertjes geplakt, maar weer is er geen discussie over de interpretatie van de verschillende stellingen en antwoorden. Ontevreden gaat iedereen weer zitten.

Dan krijg ik opeens het woord. Helemaal op het verkeerde moment. Ik hou een presentatie over de tussentijdse evaluatiebijeenkomsten van de projectcoördinatoren. Ik positioneer me als doorgeefluik, zeg: 'ik ben slechts een spreekbuis, dit zijn de antwoorden die gegeven zijn, doe ermee wat je wilt'. Ook heb ik een aantal stellingen geformuleerd:

Stem 4. Stellingen (project) Kennismanagement, d.d. 27-11-97

- We bouwen alleen kennis op over het uitvoeren van projecten;
- Ons voornaamste probleem is, dat we de kennis die in huis is, onvoldoende benutten;
- Ons voornaamste probleem is, dat we geen tijd hebben (zelf, of van collega's) te leren;
- We weten niet welke kennis we precies moeten opbouwen;
- De verantwoordelijkheid voor kennisopbouw in de IT organisatie is niet eenduidig belegd;
- Het project KM is een excuus voor alle anderen om niet zelf aan kennisopbouw te hoeven doen;
- KM is niet meer dan een content provider van het Intranet;
- We managen geen kennis, alleen processen;
- We missen het vermogen om het potentieel enthousiasme voor KM tot leven te brengen;
- Het grootste probleem van KM is de vraag, hoe awareness en commitment ten aanzien van kennisopbouw/deling bewerkstelligd kan worden;
- In het huidige project KM werken we wel aan facilitering, maar niet aan stimulering van kennisdeling;
- Het project KM moet qua communicatie, teamwork en kennisdeling het goede voorbeeld geven;
- Stuurgroep KM = Stuurgroep Intranet

**[vervolg stem 3]**

"Hoe kom je hieraan" vraagt Bernard scherp. "Gesprekken", zeg ik, "binnen het project, met de stuurgroep, buiten het project". "Stuur die sheets naar ons toe!" zeggen Karel en Ignaas na afloop van de dag. "Die zetten ons aan het denken!".

We worden geacht in groepjes uit elkaar te gaan, om tot een eenduidige formulering van doelstellingen te komen. Moeten we de visie verwoorden? De doelstelling van het project in 1998? De horizon? Het punt op de horizon? Timo, Hans, Bernard en ik roepen alle vier verschillende dingen. We besluiten tot het verwoorden van de visie. Tom heeft de groepjes ingedeeld, ik zit bij Beng van Gorp, Zazie Nelis en Bernard. We analyseren de verschillende definities, pakken de vier elementen eruit, pakken de formulering die de grootste gemene deler van de verschillende formuleringen vormt. Bernard formuleert het resultaat, ik schrijf het op en we hebben een 'standaard' definitie van KM te pakken. Bravo! Het groepje van Ignaas van der Einden is op min of meer hetzelfde uitgekomen (ook in 'softe' termen), het groepje van Timo heeft vier 1998 doelstellingen ('aanpluggen 10 kennisdomeinen', bijvoorbeeld). Dan is er een eindbespreking. Bernard is bezig de vier verschillende doelstellingen aan elkaar te praten. Robin ziet mijn ergernis, hoewel hij aan de andere kant van de zaal zit. "Wat is er", vraagt hij door de zaal heen. Ik zeg: "als we ons best doen, dan kunnen we inderdaad alles aan elkaar praten. De intentie was juist, tot een differentiërende doelstelling te komen". Onmiddellijk draait Bernard om,

en wijst naar een verschilpunt. “Ja, daarin ben ik het niet met Robin eens!” roept Zazie direct. “Ik ook niet” zegt een ander. Er ontstaat discussie, maar de toon is scherp, niet constructief.

Lunch. Ik loop vertwijfeld rond. Wat gebeurt er? Wat gaat niet goed? Het gezelschap zit aan tafel, ik zit naast Norbert Peters en Beng van Gorp, en weer alle conversatie af. De serveerster vraagt aan mij, te vertellen dat er een koud buffet klaarstaat. Ik nodig het gezelschap uit. Men staat op. Ik ga bij Robin zitten. “Wat gebeurt er? Wat vind je?” vraag ik. “Of we maskeren de verschillen, óf we hebben gelijk ruzie!” Dat zijn professionele meningsverschillen, dat maakt niet uit, bagatelliseert hij. Bernard, aan de andere kant van de tafel en eigenlijk in een ander gesprek, kijkt op, breekt in, en geeft dezelfde mening. Ik ga zitten.

Eten. “Zeg Irene” vraagt Bernard dwars over de tafel heen, “hoe gaat het eigenlijk met je onderzoek?” Pats. “Slecht” zeg ik. “Door de drukte in het project ligt mijn onderzoek zo’n twee maanden stil”. Dat ligt op tafel! Iedereen begint mee te praten. Bernard zegt: “We hebben toch afgesproken dat jouw onderzoek je eigen verantwoordelijkheid is? Je kunt het ons niet later verwijten als je onvoldoende tijd ervoor geclaimed hebt”. Dat weet ik, zeg dat het door de projectdrukte een loyaliteitsvraag is. Dat ik al signalen dat het niet gaat sinds het begin van het nieuwe jaar afgegeven heb. “Dat klopt” hoor ik Jeroen in een andere hoek van tafel bevestigen. En Beng van Gorp lacht, zegt: “Ja, maar je weet hoe wij omgaan met signalen”. Ik zeg, eigenlijk te concluderen dat het realiseren van de SPM kennisbank en mijn onderzoek niet met elkaar samengaan. “Dit heb je al zo hard gezegd tegen wie?” vraagt Bernard scherp. “Nog tegen niemand, ik weet dat pas sinds twee weken” zeg ik, niet geheel naar waarheid. Timo: “Die afspraak binnenkort, met Maarten van Boeckel, die gaat hier zeker over?” Dat bevestig ik.

Later op de dag komt Bernard er op terug. “Heb ik nog andere dingen nodig? Ik kan mij voorstellen dat je die vragenlijst periodiek wilt uitzetten”, zegt hij. “Als je wilt, wil ik je er wel mee helpen?”

Na de lunch is het woord aan Timo, die de presentatie houdt die we samen hebben voorbereid. De directheid van de voorstellen schudt iedereen wakker. Dit zijn onderwerpen waar ze allemaal wel een mening over hebben. Na Timo's presentatie wordt er gediscussieerd over de juiste manier van vervolg van dit proces (Tom Vermeulen wordt terzijde geschoven). Er wordt besloten, plenair alle voorstellen door te lopen, aan te geven hoe belangrijk we dit vinden (hoog, middel, laag) en of het project KM of andere partijen er iets aan moeten doen.

En zo geschiedt het. Het is een energievretende, uitputtende activiteit want het aantal punten is érg veel. Ik laat Timo zo veel mogelijk het woord doen, maar als hij er niet uitkomt spring ik bij. Totdat ik aan het argumenteren raak, en door Zazie Nelis op m'n nummer gezet wordt met ‘wij classificeren dit allemaal een ‘laag’, daar kun jij je wel niet bij neer willen leggen maar het is al duidelijk hoor’. Oei, ze heeft gelijk, ik krabbel terug.

De sfeer wordt vervelend. Robin trekt zich terug uit het proces, zit te kletsen met Zazie en maakt denigrerende opmerkingen. Eén van de voorstellen (‘competentieplanning’) wordt besproken, en door wie dit onderwerp het beste opgepakt kan worden: Beng van Gorp (Kundemanagement), Robin (strategisch) of Ignaas van der Einden (CLM). Ignaas, Robin en Beng duiken één voor één. Ignaas zegt vilein “Kan Irene dat niet doen?” Bernard zet Beng van Gorp onder druk. Als Beng uiteindelijk een milimeter toegeeft, gaat er een gejuig op – alsof er een doelpunt gemaakt

is - bij Ignaas en Robin. Bernard spuugt vuur: "Dit is te gemakkelijk, zo heeft het geen zin. Als het zo moet gaat het nooit werken".

Achteraf gezien, ben ik natuurlijk veel te nadrukkelijk aanwezig geweest. Behalve door Zazie, ben ik ook scherp in de hoek gezet door Ignaas van der Einden en Fred Sonneveld. Robin, Bernard en Timo hielden hardnekkig mij de hand boven het hoofd, terwijl de andere helft van de groep zich afvroeg waar ik toch de brutaliteit vandaan haalde om zulke scherpe meningen te verkondigen.

Pauze. Ik praat met Karel Lelieveldt, als altijd een ongecompliceerd braafje ten opzichte van de rest. Karel voelt met me mee. Om een bijdrage aan mijn queste te leveren wil hij me uitnodigen om een presentatie voor het MT van Development International te houden. Als hij een banaan wil gaan eten, komt Timo aangelopen. "Karel, weet je wat het toppunt van kuisheid is? Een banaan overdwars eten" en hij loopt verder. Beduusd staat Karel erbij, kijkt naar z'n banaan.

Na de pauze maken we de lijst af. "Ik denk, dat we tot een prioriteitenstelling over moeten gaan" zeg ik en schrijf alle voorstellen waarvan gezegd is 'prioriteit: hoog', en 'verantwoordelijken: wij' op een lijstje. Dan brengen we prioriteiten aan door iedereen drie rode stikkertjes bij de belangrijkste te prioriteiten te laten plakken. Hierdoor vallen de laatste twee, 'stimulerende', iets meer gewaagde, voorstellen af. Er blijft een verzameling voorstellen over die voor 80% in het verlengde liggen van de acties die nu al in het project besloten liggen. Enkele nieuwe dingen. Er moet beleid komen, over hoe er met het tijdsprobleem omgegaan moet worden, we gaan een aantal zaken 'hinderlijk volgen', we gaan proberen de regie van de project office ('leren van projectervaringen!') over te nemen en we gaan zorgen dat kennisdeling/opbouw in het belonings/beoordelingssysteem opgenomen wordt. Aan alle voorstellen wordt een naam van een stuurgroep lid verbonden. Wanneer er voorstellen alleen aan Jeroen worden toegewezen, maak ik bezwaar. Dat gaat mijns inziens voorbij aan het doel van deze exercitie. Ik word door Ignaas van der Einden in de hoek gezet met "Nee, hij zit in de stuurgroep, jij niet. Jij krijgt niets, jij zit niet in de stuurgroep". Phu, ik heb wel uit de discussie van net drie extra maatregelen meegekregen als 'verantwoordelijke voor het SPM domein'. Omdat die daarmee beledigd zijn, volgde daar on-logischer wijs uit, dat die geen aparte stuurgroepaandacht behoeften...

En dan heeft iedereen het zó erg gehad, dat de vergadering beëindigd wordt. Wát, zijn we maar op de helft van de agenda gekomen? De volgende agendapunten betreffen pas het echte werk, nl. hoe gaan we het nu dóen, en daar komen we helemaal niet aan toe! Tom Vermeulen vraagt, of we allemaal in een percentage uit willen drukken hoe tevreden we over de dag zijn. 50% schrijf ik op, met rode pen. En als alle briefjes opgeplakt zijn, blijkt dat iedereen voor 70%, 80% tevreden is. Eén van ons is dus niet tevreden, concludeert men en er wordt gelijk gekeken wie de onverlaat met de rode stift is.

Men vertrekt richting bar. Robin komt naar me toe. "Ben je echt zo ontevreden?" Ik begin te kankeren: "We praten de hele tijd over cultuurverandering, maar hebben niet eens de moed gehad ook maar één cultuurdoorbrekende maatregel ons voor te nemen. We zijn met z'n allen in de ivoren toren blijven zitten. Het huidige project heeft heel veel problemen, en we hebben niet één oplossing voor de huidige problemen aangedragen maar alleen het eigen takenpakket verzaamd. Ik word bozer en bozer, en ik weet niet goed waarom. Driftig verzamel ik m'n spullen, en ga naar de bar. Timo komt naast me staan: "Wat is er aan de hand, ik voel zoveel onvrede". Dat vertel ik je later wel, zeg ik.

Ignaas van der Einden en Karel Lelieveldt. "Heb jij nu het tjakka-gevoel gekregen" vraag ik Ignaas. Nee natuurlijk, beiden zeggen, ja, eigenlijk zijn wij ook niet zo tevreden. Ignaas: "Mijn stokpaardjes heb ik ook niet over het voetlicht gekregen. Maar ja, dan had ik tijdens het proces maar moeten ingrijpen". Maar wat is nu helemaal mijn probleem? Fred Sonneveld komt erbij, en zegt koud: "Je denkt zeker dat je onmisbaar bent. Dat dacht mijn KM medewerkster ook, maar nu hebben we gewoon een andere dame".

Tom Vermeulen. "Wat is jouw evaluatie van vandaag?" vraag ik. En hij begint zijn gal te spui en over het sabotagegedrag van Robin en Zazie Nelis.

Bernard en Jeroen. Ze zijn over iets heel anders in gesprek, en dat kalmeert me. Bernard praat wat met me. Dan vraag ik hem: "Weet je wel, dat datgene wat we vandaag besloten hebben, ongeveer gelijk is aan de bedrijfsrapportage van Juni 1996? Dat betekent dat jij en ik zo'n anderhalf jaar bezig zijn geweest deze voorstellen gedragen te krijgen. Waarom heb je daar toendertijd niet gewoon toe besloten?". "Hoe had je dat dan gedacht?" vraagt Bernard, "had ik moeten zeggen: Irene en ik vinden dat ... Zo werkt dat niet!" Ik hou hem voor: "Als onze voornaamste missie, het creëren van draagvlak geweest is, dan hadden we dat proces wel doelgerichter kunnen aanpakken!"

Het wordt tijd om naar huis te gaan. "Je kunt wel met mij meerijden", biedt Robin aan. "Zullen we gaan?" vraagt Timo. Ja, zeg ik.

Eenmaal in Timo's auto zegt hij: 'nou, vertel het maar'. Dat had hij beter niet kunnen zeggen. Ik klaag erover, dat de feitelijke problemen in het huidige project weer niet door de stuurgroep geadresseerd worden. Ik klaag over het gebrek aan loyaliteit in het OPM. Hoezo team? Hoezo helpen? Hoezo kennisdeling? Niemand weet waar de anderen mee bezig zijn, het is ieder-voor-zich. Kijk alleen maar hoe het met die SPM kennisbank loopt, ik ben al sinds juli bezig capaciteit te krijgen en het OPM zegt 'ach, dat is Irene's probleem. Na anderhalf jaar lang het belang van 'cultuur' pushen en nog steeds geen formele, feitelijke ondersteuning daarvan. Alle nieuwe maatregelen richten zich op 'facilitering' in plaats van 'stimulering'. In een zeldzaam zwarte stemming wordt ik voor mijn deur de auto uitgezet.

#### 4.6.4 Capaciteit

##### **Stem 3. Het effect van de heidesessie, v971205**

Wat is bereikt met de heidesessie? Er is een stap vooruit gezet, nl. de stuurgroep is gedwongen geworden over allerlei facetten van kennismanagement na te denken. Ook zijn een paar stuurgroepleden aanspreekbaar op een aantal kernproblemen. Groepsprocesmatig verliep het slecht. Dit is de laatste keer dat ik iets organiseer zonder dat ik er de benodigde ruimte voor krijg, heb ik mij voorgenomen. Commitment aan het proces is vervangen door het opleggen van taakstellingen die ontdaan zijn van zin en betekenis, opgelegd door Timo als direct gedelegeerde van het MT. Ook voel ik me beschaamd richting Ignaas en Robin, alsof ik ze ergens 'ingeluisd' heb, en hun koele bejegening bevestigt dat. Ik doe dit keer geen poging, de zin en betekenis van de belegde taken in het verslag van de heidedag te leggen. Timo belt op, om over mijn formele verslag op te merken 'dat hij er zo'n kaal gevoel bij kreeg'. Omdat het feitelijk correct is, gaat hij het toch distribueren.



Met Ignaas van der Einden evalueer ik de heidesessie, o.a. Bernard's stellingname, dat het geen zin gehad zou hebben ~~as~~ hij in een eerder stadium explicieter zijn verwachtingen aangegeven had. Ignaas legt uit: "Als een concerndirecteur in een vroeg stadium van een project al zegt 'ik wil dit', dan leunt iedereen achterover en zegt: 'ha, ha, hoor hem, hij wil wat, ik ben benieuwd hoe hij dat voor elkaar gaat krijgen' en niemand doet wat. Anderzijds, als een CD nooit eens aangeeft wat hij wil, is het ook niet goed, want dan heeft niemand ooit een ijkpunt. Zoals met veel dingen gaat het erom, hierin de middenweg te bewandelen". Ik vraag Ignaas, of hij van plan is met zijn aktiepunten aan het werk te gaan. "Welnee", zegt Ignaas, "daar is toch verder niets over afgesproken?"

De stellingen die Bernard tijdens de heidesessie heeft ingenomen (onder meer dat de gebrekkige voortgang van de kennisbank onacceptabel is) heeft een enorme impact:

### **Stem 3. Capaciteit en nog eens capaciteit, V971210**

Terwijl ik een paar dagen mentaal uitrust en wat verslagjes schrijf, gaat Timo met veel tam tam ervoor zorgen dat de capaciteitsproblemen eens en voor altijd opgelost worden. Norbert was al aan het werk om capaciteit aan te vragen voor mijn SPM deel en gemotiveerder dan dat hij nu is kan een man niet zijn. "Ik heb gewoon iemand nodig" schijnt hij paniekerig tegen Harry geroepen te hebben.

Met Timo zit ik bij Maarten van Boeckel om te praten over mijn inzet in het project. Timo misbruikt het gesprek schaamteloos. Hij eist van Maarten dat hij Harry Pluijm formeel verordonneert om capaciteit aan te vragen. En als we dan vervolgens over mijn inzet in het project spreken, zegt hij tegen Maarten: "Als jij er nu voor zorgt dat ik voldoende capaciteit krijg, haal ik Irene van de SPM kennisbank af".

Timos interventie heeft het effect, dat Maarten Harry sommeert de benodigde capaciteit aan te vragen. "Ik begrijp het, ik begrijp het heel goed", zegt Maarten als ik Timo's gedrag probeer te excuseren, "ik kan er wel tegen". Ook vraagt Maarten aan Harry hoe dat nu zit, waarom hij geen capaciteit heeft aangevraagd. "Ik heb nooit een goede aanvraag gehad", mailt Harry. Waarop ik Maarten en Harry formeel verwijs naar mijn officiële aanvraag. "Hoe zit dat", vraagt Maarten weer. En Harry klaagt: "Het project weet niet wat ze wil en heeft een veelheid van aanspreekpunten. Bovendien heeft hij geen werkplekken om mensen aan te zetten". "Niets mee te maken, gewoon aanvragen die mensen" reageert Maarten. Ook gek: over de afdeling lopend, zijn er erg veel lege werkplekken die alvast gereserveerd zijn voor andere projecten. Als het tekort aan werkplekken zo nijpend is, waarom maken ze dan niet efficiënter gebruik van de beschikbare werkplekken? Edwin Nanninga komt rustig bij me vragen wie ik dan zo precies nodig heb als mijn 'content organizer'. "Gewoon, iemand die iets kan organiseren, gewoon een beetje een tactisch iemand, iemand met gewoon gezond verstand" schets ik. Bij het derde woordje 'gewoon' ontploft Edwin: "Het is NIET GEWOON. Een bouwer, iemand met verstand van information warehousing of Lotus Notes, dat is gewoon. WAT JIJ AANVRAAGT IS NIET GEWOON!".

Met Boris ben ik in gesprek over de automatiseringscapaciteit. De mensen die Boris tot nu toe in zijn automatiseringsprojectdeel te werk heeft blijven slechts tot eind december, dus ook hij moet nieuwe mensen aanvragen. Boris heeft me uitgelegd hoe ik de capaciteitsramingen moet

specificeren en behandelen, OK. Hij zegt me toe dat zodra deze mensen binnen zijn, de eerste week van januari, ze aan 'mijn' SPM kennisbank gaan beginnen. Piet komt langs om te vertellen waarom hij niet meer in het project wil werken (hij heeft een ander project gevonden), en ik wens hem het beste. Mijn aanvraag voor een kennisbankbeheerder is gestagneerd, omdat ik vind dat een beheertaak per definitie niet extern neergelegd moet worden. Dan moet ik me zelf maar in de strijd werpen, vindt Jeroen, want dat gaat hij niet voor me regelen.

Niet alleen bij de capaciteitsaanvragen wordt het spel hard gespeeld, ook binnen het projectteam houdt Timo met harde hand huis. Van alle coördinatoren wordt door Timo en Jeroen een statusverslag geëist. "Kan Gerrit Maas niet?" hoor ik Timo's secretaresse regelen, "dan komt Timo wel even voor werktijd bij hem langs". Het effect van Timo's acties is bij alle betrokkenen voelbaar. Mijn werkplek is tussen de mensen van het Databasespecialisten domein van Edwin Nanninga. Ik hoor ze met elkaar overleggen: "Wat is de status van jouw werkzaamheden? Ik wil het van iedereen weten. Ik moet zo bij de projectleider komen en dan precies kunnen uitleggen waar we zijn en wat we doen".

Er is een OPM vergadering van precies een uur, met een extreem vol programma. De hoeveelheid ontwikkelingen en te bespreken documenten zijn zóveel dat we het volledige uur nodig hebben om ze alleen maar op te noemen zonder er inhoudelijk veel woorden aan vuil te maken. "Gaan we praten over het artikel in Interne Succes Bank Krant?" Nee. "Gaan we praten over de notitie van Boris over de herziene samenwerking met het intranet?" Nee. "Gaan we praten over de nieuwe organisatiestructuur van het project?" Ja. Jeroen en Boris tekenen een nieuw harkje op het bord en bespreken het.

Het ziet ernaar uit dat alleen het domein Windows NT af gaat vallen. De leverancier van een besturingssysteem dat op grote delen van het kantorennet gebruikt wordt, heeft aangekondigd dat zij niet kan garanderen dat het systeem Jaar 2000-proof zal zijn. Dat betekent dat de invoering van Windows NT versneld zal moeten worden, zodat voor het jaar 2000 alle oude besturingssystemen uitgefaseerd zijn. Gerrit Maas, en de mensen om hem heen, zijn hiervoor verantwoordelijk. Kortom, we moeten ze momenteel maar niet met KM lastigvallen.

De enige inhoudelijke activiteit in december is een klankbordgroepbijeenkomst van SPM's. Hierbij wordt de kennisuitwisselingsbijeenkomst geëvalueerd, en worden er afspraken over de volgende bijeenkomsten gemaakt. Terwijl Bernard zich gestoord had aan de aanwezigheid van allerlei 'lager' SSS-volk, had ik me gestoord aan de aanwezigheid van MT leden (in casu Niels Vroonhoven-Soentjes). Afgesproken wordt, dat de bijeenkomsten strict voor SPM's bestemd zullen worden, met alleen Robin en een andere senior van SSS erbij. Na de geplande bijeenkomsten in Januari en Maart zullen de bijeenkomsten één keer per kwartaal plaatsvinden. De klankbordgroep SPM's zullen bij tourbeurt de rol van voorzitter op zich nemen. Hoewel er met een enquêteformulier om suggesties voor nieuwe onderwerpen/sprekers gevraagd is, is het resultaat onbevredigend. (Robin vat de discussie samen met: "ze kunnen wel over de urenregistratie willen praten, maar daar heeft de bank weer niets aan"). De onderwerpen zullen daarom worden gekozen door de klankbordgroep, waarbij er naar gestreefd zal blijven worden zowel actuele onderwerpen als aspecten van de taakuitoefening van de SPM's aan de orde te stellen. Voor de volgende bijeenkomst zal Norbert Peters praten over internet en Ferdinand de Leeuw zal spreken over de architectuur-verantwoordelijkheid van de SPM. De bijeenkomst in Maart zal worden gewijd aan het nieuwe Wereldwijde Architectuur-project en er zal worden gesproken door een SPM over 'de india-route' (het uitbesteden van werk naar India) en hoe je

dat als SPM aanpakt. Robin Beere zal spreken over de rol van SSS en zal in debat gaan met een externe 'goeroe' over IT beleid. Ook wordt er spreekruimte over gelaten voor actuele ontwikkelingen. Een verstandige keuze, want een maand later dienen zich nieuwe ontwikkelingen aan die besproken moeten gaan worden, zoals de plannen om een deel van de IT organisatie in Azië neer te zetten in het kader van de globalisering.

Omdat ik weer aan het wachten ben op capaciteit voor de kennisbank, wordt de discussie daarover uitgesteld tot er capaciteit beschikbaar is. "Jullie kunnen het verder wel alleen af, he" zegt Bernard op het einde, en kondigt daarmee het eind van zijn directe bemoeienissen aan. Vanaf dit moment worden de SPM bijeenkomsten 'business as usual', en ze zijn daarmee het eerste KM aspect dat als 'ingevoerd' mag worden beschouwd.

Stem 4. Memo T. Verhagen. > Irene Lammers, Jeroen Valkenburg "Re:Vervolg aanpak KM", 24-12-97

Irene, Jeroen,

Waarschijnlijk lezen jullie dit pas op maandag 5 januari. Bij deze het verzoek op onderstaand voorstel maandag nog te reageren. NB. Ik verwacht dat jullie het er niet helemaal mee eens zullen zijn! Gr. Timo

Stem 4. Memo T. Verhagen >Norbert Peters, Ignaas van der Einden "Vervolg aanpak KM", d.d. 24-12-97

Norbert/Ignaas,

Ik wil onderstaande memo behandelen in de stuurgroep van 7 januari. Gaarne jullie commentaar.

Leden SG-Kennismanagement,

Zoals afgesproken in de laatste stuurgroep is een nieuwe planning opgesteld voor het kennismanagement project. Teleurstellend is niet alleen het feit dat de planning 31-12-97 overschrijdt maar dat, ondanks dat vanuit projectmanagement getracht is de capaciteitsclaims te minimaliseren nog steeds veel capaciteit nodig is om het project af te ronden. De indruk bestaat dat onder de noemer kennismanagement (veel) achterstallige werkzaamheden worden uitgevoerd. De vraag is, of dit een juiste benadering is. Temeer daar bij ongewijzigd beleid dit soort capaciteitsclaims kunnen worden verwacht voor alle in de toekomst aan te sluiten domeinen, wat uiteraard niet haalbaar is.

Derhalve moeten wij ons afvragen of wij de rol van het kennismanagementproject niet anders moeten invullen. Gedachten hierbij gaan uit naar een faciliterende en stimulerende rol vanuit het project en de sterk stuwende rol naar de domeinen los te laten. Dit laatste omdat de praktijk heeft aangetoond dat deze aanpak niet werkt omdat men binnen de

aandachtsgebieden niet in staat c.q. bereid is kennismanagement als onderdeel van de processen te integreren en daarmee uit te voeren maar meer als een afzonderlijk project zien waarvoor extra capaciteit nodig is. De indruk die hierdoor ontstaat is dat het niet echt gedragen wordt door de medewerkers uit het betreffende gebied. Elementen als enthousiasme en zoeken naar creatieve oplossingen binnen de bestaande activiteiten worden maar zeer beperkt gesignaleerd. Dit gevoel is misschien niet geheel onterecht als we bedenken dat wij destijds zelf de meeste pilots hebben aangezocht en het initiatief niet vanuit de domeinen zelf gekomen is. Resultaat van dit alles is dat vanuit het centrale project Kennismanagement enorm moet worden gepushed met tot op heden maar beperkte resultaten. Om dit dilemma te doorbreken en om de aandachtsgebieden meer gemotiveerd te krijgen wordt voorgesteld de behoefte van kennismanagementactiviteiten en de bijbehorende financiering meer door de domeinen zelf te laten uitvoeren en te betalen waardoor ook een betere afweging ontstaat van de te bereiken voordelen versus de kosten. Wel moet worden gewaakt dat dit model niet leidt tot het afhouden van zinvolle KM initiatieven uit financiële overwegingen. Dit soort situaties zouden, onder bepaalde omstandigheden, nog nader uit te werken, mogelijk moeten blijven. Voorstel is om het project Kennismanagement te beperken tot een faciliterende en stimulerende rol. Dit zou op de volgende manier ingevuld kunnen worden (..)

Gr. Timo

Stem 4. Memo I. van der Einden > Timo Verhagen, d.d. 24-12-97

Timo,

Dit gaat volgens mij dwars in tegen de conclusies van de heidedagen, dat er een actieve aanpak nodig is om KM levend te krijgen binnen de organisatie. Alleen faciliteren en randvoorwaarden invullen is niet voldoende. We zijn nog niet zover om deze rol te kunnen innemen, het budget/capaciteitsprobleem is een symptoom, daar ligt niet het probleem. Juist om het geschetste probleem te kunnen tackelen moet je volgens mij KM zien als een programma en niet als een project, KM vraagt een organisatieveranderingsaanpak en geen projectaanpak. Voordat jouw voorstel opgevolgd wordt zou je m.i. een organisatieadviesbureau er eens naar moeten laten kijken. Ik kan het niet laten om mijn stokpaardje los te laten, dus bij deze: in kaart brengen van alle organisatieveranderingsactiviteiten en daarin de KM component aanbrengen/versterken. Nou weet ik niet of je blij bent met mijn reactie, maar we moeten op dit moment niet los laten. Prettige dagen en de beste wensen voor 98. Ignaas

#### 4.6.5 Het einde

Het is nieuw jaar, en er zijn nieuwe mensen op het project gekomen. Aan automatiseringszijde een aantal, er wordt meer samengewerkt met het intranetteam van Maurits van der Ven en in de

verschillende domeinen worden nieuwe mensen te werk gesteld. De eerstvolgende beschikbare kracht verdwijnt naar Kernsystemen, want daar hadden ze expliciet om een automatiseerder gevraagd (Dom, dom! Had ik ook moeten doen!) en ‘mijn’ hulptroepen voor het SPM project komt over twee weken.

Twee nieuwe automatiseerders, Michael en Anneke, gaan enthousiast aan het werk. Ik word beschouwd als 'moeder' van het project, en ze willen de hele tijd hun ideeën tegen me aanhouden. Met deze mensen begin ik eindelijk ook vertrouwen in het uitvoerende automatiseringsdeel van het project te krijgen. Bij het verkennen wat er aan automatiseringszijde gebeurd is, vallen ze van de ene verbazing in de andere. Prutswork is het, er is helemaal niet over nagedacht over hoe het opgezet moet worden! Er worden grote vellen opgehangen, snel met veel mensen gepraat, en tien dagen later hebben ze bedacht hoe alles functioneel en technisch aangepakt moet worden. Het kernidee is, dat voor de kennisbank een toolkit ontwikkeld moet worden om de – naar verwachting meerdere – sites modulegewijs op te zetten. De nieuwe plannen betekenen wel, dat de claimen op de automatiseringscapaciteit opnieuw heroverwogen moeten worden. Boris en Jeroen komen met me praten, samen met Alfons, een coördinator namens ‘huisleverancier’ Regel ‘t Snel. Omdat ook binnen andere domeinen nieuwe mensen aan het werk zijn gegaan, stromen de automatiseringsclaimen binnen. “Als ze begin maart aan de SPM kennisbank beginnen, is dat dan goed?” vragen ze. Ik spring uit mijn vel. Wat, krijg ik alweer de laagste prioriteit! Maar dat betekent dat ik het helemaal niet meer mee ga maken, want eind maart ga ik weg! Dat hadden ze zich niet zo gerealiseerd.

### **Stem 3. Loes en Hans, V980202**

Loes van der Velde is als 'content organizer' in mijn SPM deelproject aan het werk gegaan. Een leuke meid, slim en sociaal, maar met een chaotische leerstijl (“Ha! Merk jij zelf ook eens hoe lastig dat is” houden Jeroen en Timo me voor). Ze is snel ingewerkt, legt met iedereen contact en begint allerlei ideeën te ontwikkelen. Tot mijn grote schrik begint ze geheel eigen plannen te maken, die in niets lijken op waar ik haar voor nodig heb!

Ik heb Hans Li benaderd met het verzoek, mijn SPM coördinatierol van me over te nemen. Daar voelde Hans wel voor. Onze eerste gesprekken verliepen positief, totdat we aan het werk gingen. Hans wil wel in het project werken, blijkt, maar dan wel op basis van zijn eigen ideeën. En juist bij het SPM deel, dat al zó ver doorgesproken is, is dat niet de bedoeling!

Dan gaat Jeroen op vakantie. Regel ‘t Snel heeft ene Alfons ingeroepen om Boris te ‘assisteren’. Alfons is een vlotte, handige en daadkrachtige jongen die de feitelijke aansturing van het automatiseringsgebeuren overneemt. De eerstvolgende bijeenkomst van de SPM klankbordgroep is over drie weken, leg ik hem uit, en dat wordt mijn laatste vergadering. Ik wil bij die gelegenheid de demo-versie kunnen laten zien. Bij Alfons krijg ik het voor elkaar dat het bouwen van een eerste opzet van de SPM kennissite top-prioriteit wordt, en dat hij dat met mij wil realiseren. Hij heeft ook in het intranetteam van Maurits van der Ven een stevige vinger in de pap en regelt dat ook internetprogrammeurs van Maurits meewerken aan de SPM site. Opeens krijgt alles vleugels. Wat ik wil, is per SPM een internet-site maken waarop zijn totale werkveld inzichtelijk wordt, en daaraan de functionaliteiten van de ‘verjaardags-

brainstormsessie' koppelen. Ferdinand de Leeuw heeft zich als vrijwilliger aangemeld om het onderwerp van de pilot-site te worden, en wijst een medewerker van hem aan, Edwin, die vanuit zijn kant de boel zal ondersteunen. Ik heb een bijeenkomst met Erik, in aanwezigheid van Edwin en Loes, waarbij we bespreken hoe Erik's werkveld eruit ziet. Met het automatiseringsteam praat ik vervolgens door hoe mijn ideeën technisch gerealiseerd kunnen worden. We brainstormen met grote vellen op het bord, totdat we op één lijn zitten en zij aan het bouwen kunnen slaan. Ik werk Loes in, die van mij de taak krijgt ervoor te zorgen dat de bouw door blijft lopen en dat de noodzakelijke informatie in de site terecht komt. Ook Loes gaat enthousiast aan het werk, en samen met Edwin verzamelt en voert ze informatie in over Erik's projecten, in- en externe contact, visie over z'n werk, links naar de afdelingssite van Ferdinand etc. Alfons, Anneke, Loes en Michael plukken met regelmaat me van de gang, uit vergaderingen etc. en roepen "Irene, we hebben hier een beslissing over nodig", die ik dan vervolgens neem. Ik vind het heerlijk dat van de ene dag op de andere de formele barrières weggevallen zijn. Als Alfons vraagt hoe het zit met de beschikbare capaciteit, is er Maurits die langs komt lopen en roept: "De capaciteitsplaatjes maken we later wel in orde. Laten we eerst die site neerzetten". Wat een geluk dat Jeroen niet in de buurt is!

Wat me niet lukt, is om Hans bij de activiteiten te betrekken. In twee vervolgesprekken blijft Hans vriendelijk met me contempleren maar hij wil niet participeren in deze concrete uitvoerende activiteit. Omdat de SPM bijeenkomsten al lopen (en het uitvoerende werk daarbij prima door Loes of het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning kan gebeuren) is er binnen het SPM domein alleen nog behoefte aan een coördinator die de SPM site wil neerzetten. Ik vind het bár, dat iemand als Hans geen plaats in het project Kennismanagement zou kunnen hebben. Het enige dat op dit moment nog 'open' staat, is communicatie en wel het organiseren van een algemeen Kennismanagement seminar. Gepolst bij Hans: "Jawel hoor, als ik jou daarmee kan helpen wil ik dat best doen" zegt hij. Dus beleg ik een vergadering met Jeroen en Hans over de vraag of Hans samen met het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning een Kennismanagementconferentie kan/moet beleggen. De uitslag daarvan is bevestigend.

Aan Maurits vraag ik, of hij het neerzetten van de SPM site verder voor zijn rekening wil nemen. Dat wil Maurits wel. We discussiëren over zijn en mijn projectleiders-aanpak. Ik reken nog te veel op de formele structuren, vindt Maurits, en ik moet meer en hardere eisen aan 'mijn' klankbordgroep stellen. Ook moet ik gewoon meedelen wat er gaat gebeuren, in plaats van alles ter bespreking in de groep te gooien. En ik ben bepaald niet handig in mijn contacten met het zittend management (Harry, Norbert). Als hij het roer overneemt, gaat hij de SPM's aan het werk schoppen en zoveel mogelijk bestaande sites 'aanpluggen' bij de SPM kennisbank-opzet. Ik moet Hans bij hem uit de buurt houden: zo iemand die niet meewerkt, daar heeft hij niets aan. Hij zal een en ander wel even met Timo kortsluiten, daar heeft hij al eens eerder voor gewerkt en ze kunnen het goed met elkaar vinden.

Als de laatste SPM klankbordgroepbijeenkomst is, voel ik me al aan de kantlijn staan. De site wordt alomtewoerd bewonderd: het werkt, het ziet er goed uit en het is conform verwachting. Op het laatste moment is er nog een grafisch vormgever van Regel 't Snel mee aan het werk gegaan en

kwam Maurits aandragen met enkele leuke snuffjes waar iedere IT liefhebber wel even mee wil spelen. Loes demonstreert de site, en kwam nog op het idee een digitale camera te regelen om alvast de foto te nemen van de aanwezige SPM's ter opfleuring van de site. Ik had nog een idee, maar Ferdinand zegt: "Niet over je graf heen regeren, Irene!". Loes, Maurits en Edwin hebben een serie afspraken staan om bij andere SPM's de nodige informatie te halen. Maar ik doe niet meer mee. Er is inmiddels een volgende bijeenkomst geweest, en opvallend is dat hij inhoudelijk interessant was maar dat er opeens een tendens naar het gezapige is. Dat geldt ook voor de Klankbordgroepbijeenkomst. Om dit te compenseren wordt besloten de klankbordgroep aan te vullen met twee 'polariserende' collega's. Te veel consensus is niet goed! vindt men.

Er is weer een vergadering met de coördinatoren. Een van de aanwezigen komt met het voorstel, een plenaire bijeenkomst voor alle bij het project Kennismanagement betrokken personen te organiseren. Een goed idee. In maart wordt de bijeenkomst gehouden, en zo'n 70 mensen komen opdagen, uiteenlopend van stuurgroeplid tot systeemontwerper. Ignaas van der Einden houdt een presentatie en daarna is er een forumdiscussie. Het forum is samengesteld door Jeroen. Norbert, Jeroen, Timo, Robin en Ignaas hebben erin zitting. De laatste twee protesteren: "Wij vinden dat Irene hier ook bij moet zitten", zeggen ze. Tijdens de bijeenkomst valt het me op hoeveel mensen ik niet ken, en hoe groot de wisseling van de wacht is. Bij het Kernsystemen-domein is een energieke dame aangetreden als 'rechterhand' van Karoen, die weer enkele anderen meegenomen heeft. Naar verluidt is ze als een speer aan het werk gegaan, omdat iedereen met smart zat te wachten op haar komst en dus alle medewerking krijgt. Jeroen heeft twee nieuwe consultants ('rechterhanden') gekregen die voor nieuwe 'kennisdomeinen' groepsbijeenkomsten organiseren en specificaties voor 'kennissites' boven water halen. Casper van Capelle, voormalige coördinator van het Lijnmanagement-informatie domein, wordt CLM (opvolger van Pieter Diepens die naar het project Internationalisering gaat). (Een opvallende benoeming, signaleert Ignaas, héél goed dat het MT het aandurft een relatief jong iemand op deze post te zetten!) In het Lijnmanagement-informatie-domein willen ze 'LM bijeenkomsten' gaan organiseren, in navolging van de SPM's!

### **Stem 3. Vrouwen en KM, V980202**

Timo en ik praten over de goede sfeer in het project. Komt dat doordat er nu allerlei externen zijn aangetrokken? Of zou het komen, dat er nu allerlei vrouwen in het project komen? suggereer ik. "Volgens mij wel" zegt Timo, "In deze tak van sport domineren de vrouwen, dat is me allang duidelijk!"

### **Stem 3. Stuurgroepvergadering, V980202**

Omdat de discussie op de eerstvolgende stuurgroepvergadering wellicht moeilijk zou kunnen worden, werd ook ik er voor uitgenodigd. Ook Maurits van der Ven, van het intranet, is aanwezig.

De stuurgroepvergadering verliep in crisis-sfeer, maar wel een zeer constructieve, want eindelijk begint iedereen te zeggen wat hij of zij zelf denkt of vindt. Over de precieze inhoud van Timo's voorstel werd niet gesproken, over zijn voorstel het op te geven des te meer. Robin: "Je moet het niet opgeven nu het moeilijk blijkt te zijn". Beng van Gorp: "De tijdlijnen in deze organisatie

zijn zó verschrikkelijk lang, dat het bijna onmogelijk is om motivatie of enthousiasme vast te houden”.

Over de taakverdeling tussen OPM en stuurgroep wordt gekibbeld. Timo: “Jullie weten niet wat je wilt!” en weer terug, Zazie: “het is jullie taak ons de instrumenten aan te geven!”

Nadat de eerste emoties wat geuit zijn, begint Bernard langzaam en hardop een collectieve analyse van de situatie te maken. Beginnend met de constatering “We zitten nu kennelijk in een crisis”, via het formuleren van het centrale probleem: “Wat zijn we eigenlijk aan het doen?”, komend bij de te nemen maatregelen: “We moeten het overzicht terugkrijgen en bepalen of en hoe we door moeten gaan”. Aan het OPM wordt gevraagd bij de volgende vergadering een oplossing aan te dragen. “Mag Irene er dan ook weer bij zijn, dan hoeft ze niet iedere keer zo te vechten!” vraagt Ignaas.

Na afloop schiet Bernard Maurits aan. Ik sta erbij. “Kunnen jullie nu echt niets aan dat leveranciersissue doen? Het lijkt me zo simpel, en volgens mij is er veel voordeel bij te behalen”, zegt Bernard. “Als Maurits het technische deel voor z'n rekening neemt, dan doe ik de organisatorische kant!” zeg ik. Ik ga even naar de WC, daarna is iedereen weg maar staat Bernard nog met Maurits te praten. Ik sta erbij, als Bernard Maurits nauwgezet bevraagt naar de capaciteiten van Boris. Dus zó krijgt Bernard z'n informatie.

De crisis deed niet alleen mij goed, ook Jeroen en Timo bleken opgetogen. Timo: “Eindelijk ligt de volle omvang van de problematiek bij de stuurgroep”. En Jeroen: “We hebben enorm gewonnen ten aanzien van inzicht en commitment van de stuurgroep!”

Mijn opgetogenheid daalde snel, toen ik merkte dat vervolgens Jeroen en Timo aan het werk gingen *as usual*. Jeroen bleek alle pilotdomeinen nog maar eens langs te gaan om de bankschroeven rondom tijd en budget verder aan te draaien, en ging dus voorbij aan de aangekaarte problemen. Flikker maar op! dacht ik narrig, en deed niet bepaald mijn best m'n stemming te verbergen bij een OPM vergadering. Ook Timo bleek in een flikker-maar-op stemming en gedroeg zich keihard.

Het is niet gek dat Timo het project KM achter zich wil laten. Timo heeft een nieuw project op zich genomen, namelijk het vaststellen van een actieprogramma ten aanzien van de realisatie van een -bankbrede- architectuur, onder leiding van iemand van SSS. Ook Francois Klompers en Ferdinand de Leeuw (uit mijn SPM klankbordgroep, die daarmee leegloopt!) doen mee, vertelt Timo enthousias t, en ze moeten alle drie in een bepaalde regio de architectuur realiseren. Het project wordt gedragen door mensen op hoog niveau in verschillende tijdzone's, en staat onder directe monitoring van de Raad van Bestuur. De klus is zeer eervol, dus Timo's agenda is leeggeveegd om zich hier zo volledig mogelijk aan te kunnen wijden.

Jeroen heeft een voorstel over communicatie geschreven, iets waarvan afgesproken was dat we dat samen zouden doen. Het was slecht. Dit is de laatste keer! dacht ik grimmig, en ik herschreef het hele voorstel. “OK, dit was het. Ik ben weg”, dacht ik. Ik schreef een mailtje naar Jeroen, dat hij mij boycot en dat ik daarom wegga. Twee tellen later staat hij aan m'n bureau. Hij is bepaald ontdaan. We leggen bedoelingen en intenties uit, en ik bied m'n excuses aan.



De volgende dag komt hij erop terug. "Ik heb besloten dat ik het niet toesta dat de sfeer verziekt wordt" spreekt hij manmoedig, en leest me de les. Ik ben opgetogen ("betekent dat, dat ik ook commentaar op jouw manier van doen mag geven?"), wat Jeroen verbaast en een beetje blij maakt. "En zometeen heb ik een gesprek met Timo, want zijn opstelling bij de OPM vergadering beviel me ook niet. We moeten dit samen doen, anders lukt het nooit!"

Jeroen heeft een overzichtsdocument geschreven als antwoord op de crisis van de stuurgroep. Ik ook. Bij Timo lopen we het helemaal door. Timo eist dat we er een gezamenlijk document van maken. OK Timo! denk ik (want ik had hem opgebeld: dat ik best mee wilde werken aan de oplossing van de stuurgroep-crisis, maar dat Jeroen daar niet voor open stond). Timo blijkt erg gelukkig te zijn met mijn aangepaste communicatieplan. Heeft Jeroen jou ook nog de les gelezen? vraag ik ten slotte aan Timo. "Ja", knikt hij even schuld bewust.

De rest van de week zijn Jeroen en ik eng-aardig tegen elkaar. Maar met resultaat: wij, d.w.z. 90% ik, maar onder gezamenlijke naam, produceren een vrij goed overzicht over het project. Het kost me drie dagen van 13 uur werken om het nog op tijd voor de deadline af te krijgen, dankzij de verlummelde week.

En ik mag lekker weer bij de stuurgroepvergadering zijn, hoewel Bernard weer met nadruk het bijzondere van mijn (en Maurits's) aanwezigheid benadrukt.

Behalve het overzicht over het huidige project leg ik in de documentatie uit dat we tot nu toe op twee benen hinken. We hebben werkzaamheden die op projectbasis uitgevoerd kunnen worden en die worden verstoord door de 'organisatie' ambities van het project. En de organisatieveranderingsambities van het project komen niet uit de verf omdat het initiatief en de aansturing daarvan op projectniveau blijft terwijl het door het management aangestuurd moet worden. Maak een keuze voor een van de twee richtingen, zeg ik, daar wordt alles helderder door. Maar voor de 'organisatieveranderingsambitie' is actieve participatie van de stuurgroep nodig.

Tijdens het schrijven van het voorstel heb ik op een bepaald moment Ignaas van der Einden gebeld. Ik heb een klankbord en inspiratie voor het beschrijven van de tweede richting nodig, dacht ik. En ik kon meteen komen, met Ignaas analyseerde ik tijdens de lunch het 'gemodder' van het huidige project en hoe het dan wel moet, en een uurtje later was ik helemaal gemotiveerd om het resterende deel neer te pennen. Hij geeft ook een duidelijk signaal af: een van de problemen van KM is, dat wij als project het zittend management aan het vertellen zijn hoe het moet. Dat is de omgekeerde wereld: wij moeten voor het management werken. Helemaal mee eens! zeg ik.

Stem 4. Valkenburg, J. & Lammers, I.S. 'Het vervolg van KM' N980128

In 1997 is het project Kennismanagement opgestart. Dit project werd gedefinieerd als pilot: naast het uitvoeren van enkele deelprojecten en het ontwikkelen van de generiek benodigde technische en organisatorische condities was het ook de bedoeling dat de IT Organisatie ook ervaring op zou doen met het – nog onbekende – onderwerp Kennismanagement. In deze

notitie wordt een statusrapportage gegeven van de inzichten, voortgang en vervolgaanpak van Kennismanagement. Het doel van KM wordt hierbij als volgt gedefinieerd:

“Beter en sneller samenwerken door het realiseren van een organisatiecultuur waarin het ontwikkelen en delen van in- en externe kennis onderdeel is van het handelen van IT medewerkers en wordt ondersteund door infrastructuren en hulpmiddelen”.

(..) Het huidige project KM is gedefinieerd op basis van onder meer de volgende uitgangspunten:

- Het succes van KM is afhankelijk van het enthousiasme en motivatie van betrokken medewerkers en bescherming van het betreffende management;
- Kennismanagement is de moeite waard om verder uit te bouwen;
- Voor de organisatie als geheel is het van belang, als KM in domeinen gerealiseerd wordt. Sommige domeinen vinden we daarbij interessanter dan andere.

Gebaseerd hierop hebben we voor een aanpak gekozen die behelste:

- Analyse, vaststelling van doelstellingen en definiëring van het project gebeurt door diverse coördinatoren;
- Sturing op tijdlijnen en kosten vanuit het projectmanagement.

Deze aanpak brengt een aantal knelpunten met zich mee.

- De pilots gaan traag van start. Voor KM lijkt een lange inleertijd nodig te zijn. Het definiëren en intern afstemmen van ‘wat gaan we doen’ kost blijkbaar veel tijd;
- In de domeinen worden KM activiteiten niet ‘naast’ het normale werk opgepakt, maar worden ze beschouwd als een gewoon project met bijbehorende capaciteitsclaims;
- De activiteiten worden onvoldoende gedragen door de medewerkers in de domeinen. Enthousiasme en creatieve oplossingen zijn schaars. Een mogelijke oorzaak is dat niet de medewerkers zelf, maar de directe chefs de KM activiteiten gedefinieerd hebben;
- De concrete resultaten, zeker in relatie tot de omvang van de ‘aanjaaginspanning’ zijn laag. Het projectteam heeft onvoldoende invloed op de (voortgang van) de domeinen;
- De voortgang van de verschillende pilots had te leiden onder de lage prioriteit van het project. Er was te weinig tijd beschikbaar van afwisselend: de coördinatoren, het automatiseringsteam, de betrokken experts of de benodigde projectmedewerkers;
- Kennisdomeinen die niet door het project KM aangestuurd zijn, lijken succesvoller een kennisbanksectie op te kunnen zetten dan de pilots binnen het project.

Daarnaast is het de vraag, of we met deze aanpak daadwerkelijk Kennismanagement in de IT organisatie realiseren. Een aantal probleemindicaties zijn:

- Kennismanagement-vraagstukken zijn veelal vraagstukken die spelen op management-niveau en dus ook noodzakelijkerwijs op dat niveau aangepakt moeten worden;
- Het is moeilijk te definiëren wat precies de verantwoordelijkheid of de rol van de projectorganisatie KM is. Wie is precies verantwoordelijk voor 'de realisatie van KM'?
- Onze voornaamste inspanningen en inzichten concentreren zich rondom de kennisbank;
- Er is beperkt draagvlak voor en inzicht in KM binnen het management van de IT organisatie;
- Een goede manager lijkt minstens zo veel invloed op de realisatie van een goede kennishuishouding te hebben, dan dat een project KM ooit kan realiseren.
- Er bestaat onduidelijkheid in de KM visie en doelstellingen van de stuurgroep en het OPM. Dit maakt onder meer de interne én de externe communicatie lastig.

(..) Binnen het huidige project Kennismanagement wordt ons inziens twee verschillende typen doelen nagestreefd. Doordat hier verwarring over is worden discussies onnodig moeilijk en lopen verwachtingen uiteen. Om deze onduidelijkheid zoveel mogelijk te elimineren worden deze twee doelstellingen met hun bijbehorende aanpak hier uit elkaar getrokken.

Onze vraag aan de stuurgroep is, welke van deze doelstellingen gerealiseerd moet worden. De twee doelen zijn:

1. Het bevorderen van het aanbieden en gebruiken van elkaars informatie/kennis binnen de IT organisatie door het intranet van een zo groot mogelijke hoeveelheid betekenisvolle content te voorzien, en het algemeen gebruik van het intranet zoveel mogelijk bevorderen en/of afdwingen teneinde beter en sneller samen te werken;
2. Het verhogen van het relevante kennisniveau, professionaliteit en de mate van teamgerichtheid van werken van de medewerkers van de IT organisatie door het integreren van horizontale, verticale en externe leerprocessen teneinde beter en sneller samen te werken.

Om de eerste doelstelling te realiseren, kan KM als regulier project worden gedefinieerd en wordt de reguliere projectaanpak gehanteerd. Deze aanpak ligt grotendeels in het verlengde van het huidige project.

Om de tweede doelstelling te realiseren wordt KM als organisatieontwikkelingstraject gedefinieerd, dat gedragen en uitgevoerd moet worden door het huidige management.(..)

**Stem 3. 2e crisis stuurgroepvergadering, v980121**

Ter vergadering kregen we complimenten over het stuk, en de discussie ging over de mate van gewenstheid van 'aanpak II'. Iedereen vond het noodzakelijk dat die aanpak er zou komen. Er ontstond een sociaal proces van het 'aan elkaar voelen' hoe de kaarten lagen. Mensen keken heen en weer, signalen werden uitgewisseld en er werd ook boven tafel een en ander gezegd.

"Het is noodzakelijk dat je mensen uit de stuurgroep hieraan verbindt" zeg ik. "Wie wil?" vraagt Bernard hardop. En onder tafel naar Timo: "Wil je hier alsjeblieft aan meedoen?" "Het is geloof ik nu de bedoeling dat ik ja zeg" zegt Ignaas als ik naar hem kijk, en hij kijkt weer naar Zazie. Zazie zegt: "Ja ik wil meedoen, maar dat wordt dan Emma" (haar vervangster, want Zazie gaat op zwangerschapsverlof).

Beng van Gorp en Norbert Peters melden zich ook aan, maar Bernard biedt weerstand. Het is ook duidelijk dat Bernard mij er niet bij wil hebben. "Er moet een voorstel komen dat binnen 6 weken aan het MT voorgelegd kan worden, gedragen door meerdere leden van de stuurgroep" eist Bernard. Ignaas kijkt me aan: "wil je?" "Graag!" zeg ik, en Ignaas zegt tegen Timo: "Zullen we eerst even met z'n drieën om de tafel gaan zitten?" OK, laten we zo gaan lunchen, spreken we af. Jeroen vertelt Timo dat hij er ook graag bij wil zijn. Timo neemt het 'voor kennisgeving aan'.

De heidesessie-actiepunten worden doorgenomen. Het blijkt dat de punten vreemd overkomen in het licht van de recente discussies, en dat (bijna) niemand iets aan een actiepunt gedaan heeft. "Zie je wel" sein ik naar Timo, "ik zei toch dat die heidesessie niet deugde?" De situatie bevreemdt meerdere mensen.

Nog even over communicatie. Ik had er een notitie over geschreven maar deze wordt, mede door deze verandering van situatie, van tafel geveegd. Bernard zegt: "Zorg ervoor dat binnen 6 weken iedereen gehoord heeft dat er een kennisbank is, dat daarom iedereen blij moet zijn, en dat we weten dat KM meer is (en dat dat helemaal geweldig is)". Een heldere taakstelling! Jeroen en ik nemen het samen op ons. Na afloop bespring ik Timo, samen met Jeroen, om de coördinatiefout van vorige keer te voorkomen.

Lunch. Als ik samen met Ignaas op zoek ga naar Timo, blijkt Bernard bij hem te zitten. Ik ga er maar gewoon bij zitten. Toch een wat sociaal te hoog gezelschap voor mij (SPM + HLM + CD) maar vooruit, voor deze keer, hoor ik mezelf en anderen denken. Bernard doet een opvallende geste. Als het tot een presentatie voor het MT komt, dan wil hij wel zorgen dat ik daar bij kan zijn, biedt hij aan. Ignaas zegt: "Dan kan ze ook eens lachen". En Bernard mompelt wat, en is weg. "Wat zei hij?" vraag ik. "Lachen mag ze pas als ze weg is" vertelt Ignaas.

Ter zake. Wie gaan we er verder nog bij betrekken? We doorlopen wat opties, maar spreken af eerst een keer apart inhoudelijk te praten om een koers uit te zetten. OK. Ik loop nog even met Timo mee. "Jij en ik weten dat je hier helemaal niet op zit te wachten" zeg ik tegen hem. "Prima als je zo snel je kan uit dit traject stapt, maar wees wel eerlijk tegen Ignaas".

Ik heb Robin aan de telefoon. Hoe verliep de rest van de vergadering? vraagt hij. Ik schets de uitkomst. Hij begint mee te denken over het vervolg. Zijn betrokkenheid valt me in positieve zin op. Wil je mee werken aan de aanloop naar programmamanagement? vraag ik. Absoluut! verzekert hij. Ik moet en zal hem actief betrokken krijgen bij het project.

Twee dagen later, lunchdate. Robin is niet uitgenodigd, omdat Timo bang is voor ongewenste verstoringen. Ik ben een schema op het bord aan het tekenen als Timo en Ignaas hijgend binnen komen vallen. We babbelen wat, waarbij Timo klaagt, dat hij 50% van zijn tijd in KM steekt, maar op andere dingen (het call center) afgerekend wordt. Dan neemt Ignaas de leiding. En hoe! Hij begint te redeneren, zet mij in de hoek, bekritiseert Timo's aanpak van de heidesessie, bedenkt een model, gebruikt Timo als klankbord voor te beschouwen aspecten en heeft in no-time een aanpak en organisatiewijze gedictieerd, die ik dan maar opschrijf.

Ignaas: "Jullie fout met de heidesessie is geweest, dat je niemand meegenomen hebt in jullie denktraject. Vertellen wat je bedacht hebt werkt niet, het werkt alleen als mensen er zelf ook doorheenegaan zijn!" Timo en ik beamen het, deemoedig.

De analyse is, dat er verschillende organisatie-verbeteringsactiviteiten zijn die door tal van besturende organen op allerhande niveau's geïnitieerd en aangestuurd worden. Hierdoor ontbreekt inzicht en overzicht en worden activiteiten op het verkeerde niveau (niet) aangestuurd. De aanpak is onder meer, dat we z.s.m een heidesessie moeten plannen met de 'breinen' achter Operatie STORM om hun ambities en activiteiten te alignen met de KM ambities en activiteiten. Die wil ik wel organiseren! denk ik, maar ik zeg natuurlijk niets. Ik vraag aan Timo hoe ik dit moet combineren met mijn andere werkzaamheden, immers een dag eerder heb ik met Timo en Jeroen afgesproken dat ik een groot deel van de communicatiewerkzaamheden voor m'n rekening neem, met de komst van Loes begint het SPM domein ook flink wat tijd te vergen. "Ja, en je gaat ook weg. Het is waarschijnlijk het beste als we dit traject met iemand anders starten" beaamt Timo. En ik suggereer Paul Sanders, die inderdaad als 'perfecte kandidaat' door Ignaas wordt overgenomen. Als Timo weg is, registreert Ignaas natuurlijk mijn -ongetwijfeld- wat zurige blik. "Het enige dat ik jammer vind, is dat jij er nu tussenuit lijkt te vallen", wrijft hij zout in de wonde.

Twee uur later bel ik Ignaas op. *Over my dead body* stap ik hieruit! vertel ik hem op een zo 'by the way' achtige, ontspannen mogelijke, manier. "Dat dacht ik wel!" zegt Ignaas, "Maar daar moest je zelf eerst achter komen". En: "Je moet het nog wel aan Timo uitleggen". Een uur later verstuur ik het nieuwe plan van aanpak. Zo! En Timo krijgt een toelichtend mailtje.

Er volgen nog een paar ontmoetingen met Timo en Ignaas. Volgens Ignaas betreft het traject dat nu voor ons ligt, een beleidsanalyse-traject. Daar heeft hij bij Fokker ervaring mee opgedaan (en overigens ook de beslissing over de organisatievorm bij OZM) en hij geeft me documentatie over hoe ze het daar aangepakt hebben. Het komt erop neer, dat beleidsmakers met elkaar moeten formuleren volgens welke criteria ze de te nemen keuze willen beoordelen (criteria als 'hoeveel winst levert deze optie op' of 'hoe schatten we de relatieve succeskans in') en de alternatieve lijnen van handelen met elkaar moeten formuleren. Tenslotte moeten dan de alternatieven afgewogen worden volgens de overeengekomen criteria. Omdat het niet haalbaar is, de MT leden bij dit traject te betrekken vindt Ignaas dat we dit denktraject maar namens het MT moeten gaan doorlopen. Dus brainstormen Ignaas en ik over de alternatieven en de alternatieve lijnen van handelen en bespreken die vervolgens met Timo.

Paul Sanders, het HRM stafflid blijkt een beleidsgroepje te hebben die geacht worden ‘HR beleid’ te ontwikkelen. Hoewel Ignaas niet in het clubje zit, blijkt Ignaas een vertrouwenspersoon van Paul te zijn dus Ignaas is perfect op de hoogte. De HR groep is ingesteld omdat de IT organisatie tegenwoordig een onderdeel van de Onze Hulpbronnen organisatie is en de nieuwe baas een groot belang hecht aan het gehanteerde personeelsbeleid. Elke divisie wordt geacht HR beleid te ontwikkelen. Paul Sanders moet elke maand verslag uitbrengen in het MT over z’n vorderingen. Die laten vooralsnog te wensen over. Aan Paul ligt het niet (zowel Ignaas als ik zijn bekend met Paul’ ideeën en zijn er vol lof over). Het probleem is enerzijds, dat Paul moet ‘samenwerken’ met Niels Vroonhoven-Soentjes, die de meest wonderbaarlijke ideeën over Paul heen stort (“het HR beleid moet geformuleerd worden in de ‘alignment’ terminologie van Operatie STORM, want daar zijn we niet voor niets zo lang mee bezig geweest”). Anderzijds heeft Paul weer een heel nieuw team toegewezen gekregen die niet ingewerkt is in de HR problematiek zodat het denken weer op nieuw moet beginnen.

Voor onze beleidsanalyse geldt in ieder geval dat het – in ieder geval in de ogen van MT leden - merkwaardig zou zijn om ‘culturele’ Kennismanagementacties op te gaan starten zonder de relatie met dit HR beleidstraject mee te nemen. Grofweg zijn er twee mogelijkheden: óf het HR beleid gaat varen onder de vlag van Kennismanagement, of andersom. Omdat HR beleid méér inhoudt dan Kennismanagement, en Lijnmanagement veel sterker ingebed is in de organisatie, ligt het eerst niet voor de hand, vindt Ignaas. Uit de beleidsanalyse komt uiteindelijk de eenduidige conclusie dat al de niet-kennisbankaspecten van Kennismanagement meegenomen moeten worden met de ontwikkeling van het HR beleid.

Timo is geestelijk allang afgehaakt, hij zit tot over z’n oren in het nieuwe PEWA project. Wel is er nog een laatste bijeenkomst met Bernard, Timo en Ignaas, om de twee notities van mijn hand, één over de toekomst van het project KM en één over de beleidsanalyse, te bespreken. Bernard vindt Ignaas’s beleidsanalyse-aanpak maar niets, te theoretisch, en eist dat we al die poeha uit de notities halen. In een zinswending van Bernard heb ik het opeens door: het gaat hem niet langer om de vraag hoe KM van de grond getilt kan worden, maar hoe we er vanaf komen. Dan is de strategie ook duidelijk: we gaan het de verantwoordelijkheid van het MT maken. Ik leg me erbij neer. Dat is het beste.

Jeroen heeft een bijeenkomst georganiseerd om te brainstormen over de wijze van communicatie rondom het project KM. Aanwezig zijn Robin, Ignaas, de communicatiedame van de staf, Jeroen en ik. We praten over de aanpak van Kennismanagement en de externe communicatie die het project hierover moet geven. De discussie loopt ‘ouderwets’ uit de hand, totdat ik de aanwezigen erop wijs dat het probleem niet langer zo ingewikkeld is. Weten Ignaas en Robin dan niet dat er impliciet besloten is de ‘programma’ aspecten van Kennismanagement aan het MT terug te geven? Dat hadden ze zich nog niet zo gerealiseerd. “Ik weet helemaal niet of ik wel in een stuurgroep wil blijven die alleen het vullen van het intranet tot doel heeft” zegt Ignaas. Dat kan ik me voorstellen!

Op uitnodiging van Karel Lelieveldt hou ik presentatie voor het management team van International. De presentatie gaat goed. Wel krijg ik kritiek op de toekomstplannen voor KM: wat een technocratische aanpak! vinden ze.

### **Stem 3. MT vergadering, V980316**

Aanwezig zijn: Niels Vroonhoven-Soentjes, de CD van Verzamelde Helpdesken, een vertegenwoordiger van Personeelszaken, Karel-Jan Waardenburg, Bernard van Berge Henegouwen, Adriaan Nelissen, Jasper Kauffeld-de Wilde, Emma Musters en een secretaresse, Timo Verhagen, Irene Lammers.

Niels Vroonhoven-Soentjes opent de vergadering. Onmiddellijk, voordat er iets gezegd of gesproken is, stelt hij dat kennismanagement het belangrijkste onderwerp op de agenda is. Binnenkort is er een Hoger Kader Dag van de Succes Bank en die is gewijd aan het onderwerp KM, Bernard moet daarover spreken. Wat hij mist in onze doc's, is een visie alla bij 3M, (waar hij over vertelt). Het is een soort van coupe van PZ, zegt hij. En: jullie willen het met programmamanagement breed trekken, maar als ik breed wil word ik ook gecorrigeerd. Dit is een soort wraak! zegt iemand. Waarom stellen jullie geen kennismanager voor?

Er volgt een inhoudelijke discussie. Er wordt gezegd: jullie zeggen ook niets over dat KM vooral de communicatie moet bevorderen. Adriaan Nelissen zegt: "Kennis laat zich niet bureaucratiseren, er is een eigen prikkel nodig om bijdragen te leveren". Bernard zegt: "De prikkel die wij nastreven, is dat mensen die het Intranet raadplegen, zien hoeveel er te vinden is, dat dat de prikkel is".

Bernard wijgert de discussie aan te gaan, en verwijst naar de presentatie. Dan gaat Timo z'n gang. Vooral in het begin heel strak. Ook Timo zegt wat discutabele dingen, zoals: mensen willen geen standaard vragen beantwoorden, dat ondervangen was een van de stimulansen om kennis te delen. Timo blijkt de doelstelling van het project gewijzigd te hebben, van "het volplempen van het intranet" náár "het faciliteren van kennisexplicitering/deling (!!!)"

De bijeenkomst verloopt gemoedelijk. Deze heren mogen elkaar wel. Er is dus behoorlijk wat verbeterd ten opzichte van het MT van voor de reorganisatie, dat berucht was om zijn kemphanen-stijl van vergaderen. De rolverdeling ter vergadering is als volgt. Niels Vroonhoven-Soentjes demonstreert zijn 'visie', een kunstig samenraapsel van wat anderen vinden. Hij grossiert in steken onder de gordel waarmee hij de boel in het gelid houdt. Bernard is de kroonprins, erg op Vroonhoven-Soentjes georiënteerd, er is duidelijk een voorgekookt sfeertje aan de deal tussen Niels en Bernard. Bernard verdedigt de KM zaak beschaaft, inhoudelijk en betrokken, maar O! zo voorzichtig. Jasper Kauffeld-de Wilde is in het begin heel stil, zodra hij begint te ratelen op de voor hem typerende wijze (tot vermaak van een aantal aanwezigen, een enkeling kijkt afkeurend) is Niels Vroonhoven-Soentjes openlijk afkeurend. Bij een tweede, langdurigere tirade, breekt Niels zelfs in door afkapbewegingen te maken. "Wat?" vraagt Jasper, "ik ben nog ..." "Je houdt maar niet op!" zegt Niels Vroonhoven-Soentjes, "Wat is je punt?" De CD van Verzamelde Helpdesken is afwezig, afkeurend, zit op de Fred Sonneveld-lijn. Nelissen komt bij tijd en wijle opvallend diepzinnig uit de hoek. Karel-Jan Waardenburg (de enige die me niet aankijkt) positioneert zich als hardliner.

“Ik zal me hier niet populair mee maken” zegt hij “want als je tegenwoordig tegen KM bent, dan ben je een boeman” en hij vertelt dat hij vindt dat er allerhande ‘harde’ projecten lopen die een hogere prioriteit hebben (het platform voor het kantorennet, systems & services management) waar de business direct wat aan heeft. “Een korte termijn visie” stelt Timo gewaagd, en Adriaan Nelissen zegt: je praat in projecttermen, het gaat om de aandacht die we er aan geven. Bernard reageert (persoonlijk!) aangevallen, en zegt dat het moeilijk is vast te stellen wanneer we spreken van KM en wanneer van andere activiteitenstromen. Budgettaire gezien, schat hij in dat er voor 5 à 10 jaar ruimte vrijgemaakt moet worden.

Wat opmerkelijk dat de valide argumenten van Karel-Jan Waardenburg zo aangevallen worden! “Karel-Jan is het er niet mee eens”, zegt Niels twijfelend, en er is een twijfel over hoe het dan verder moet. “Dat hoeft toch ook niet” zegt De CD van Verzamelde Helpdesken, “we kunnen toch ook van mening verschillen?” “O, ja”, realiseert Niels, en hij gaat door.

Niels vat de boel samen. “Het probleem is dat we niet weten waar we het over hebben. Het gaat over outside-in kijken, liberalisering, het investmentbanking model door je hele organisatie introduceren (?) maar ja, het past bij de tijd, je kunt KM doen niet uitstellen, 50% van de mensen zijn tegenwoordig al kenniswerkers, onze mensen werken ook steeds meer zo, en die zich nog in een overgangsfase bevinden moeten nog een duwtje meekrijgen. En (steek): jullie maken het niet concreet”.

Waardenburg zegt: “Het moet gewoon een integraal onderdeel van iedereen's werk zijn. Dit moet helemaal geen extra tijd kosten! Waarom kijken we niet eerst of wij wel genoeg onze kennis delen?” “De tijd/kosten van die assessment kunnen we ons besparen” zegt Bernard uitdagend, “de uitkomst weten we al”. “O ja!?” provoceert Karel-Jan. “Ja!!” claimt Bernard. De CD van Verzamelde Helpdesken: “De vraag is natuurlijk, als we besluiten niets te gaan doen, ga je het dan wel in je eigen directoraat doen?” Bernard: “... maar veel zaken moeten op directoraatsniveau opgepakt worden”. Adriaan Nelissen: “Maar je kan het niet uitbesteden, je moet het zelf doen en uitdragen. Strategie is wat je doet, niet een stapel documenten die je produceert”. “Natuurlijk moet je zelf achter de resultaten gaan staan”, vindt Bernard (maar dat is toch net even anders!) en Timo: “KM gaat niet natuurlijk, dat hebben we het afgelopen jaar juist geleerd!” Hetzelfde geldt voor zaken als evaluaties, kwaliteitszorg e.d. dat komt hier gewoon niet van de grond. Onze mensen rennen van hot naar her, onze werkdruk is idioot hoog.

“Projectevaluatie is wat dat betreft een goed voorbeeld” zegt Bernard vinnig. “Ik geef je op een briefje, dat als we in staat zijn onze projecten zodanig te evalueren dat de collega's er in kijken en er iets aan hebben aan het begin van het project, dat we dan ons geld dubbel en dwars terug verdienen!”

“Bij de US Navy hebben ze een systeem van debriefing van missies, onder de naam ‘no blaim, no lying’. Dat is heel duidelijk, mensen spreken niet van nature de waarheid” voegt Niels Vroonhoven-Soentjes toe.

Jasper Kauffeld-de Wilde barst los in een monoloog. Hij heeft het hele idee van KM ondertussen begrepen. Het gaat erom dat je met KM van individueel leren naar collectief leren moet gaan, en dat je dat als organisatie moet faciliteren. We moeten gewoon een of ander systeem introduceren waardoor niet alleen de mensen zelf, maar ook de mensen die daar de baas van zijn op afgerekend worden, een soort van shocktherapie. En hij praat over de mensen die in



'ganzenpas' om 16.00 uur de zaak verlaten. "Dat zijn dezelfde mensen die om 07.00 uur beginnen en tegen elkaar zeggen, zie je wel, hij is er nog niet. Je overdrijft!" zegt Wim van de Wolde beschuldigend. "Natuurlijk overdrijf ik .." zegt Jasper serieus. Niels Vroonhoven-Soentjes kapt Jasper effectief af, door zijn irritatie te laten blijken. "Wat is er nou?" vraagt Jasper. "Ja, je houdt maar niet op!" zegt Niels, met de scherpe suggestie dat Jasper een ratelende idioot is. "OK, we doen het zo", gaat Niels verder. En hij stelt voor, alles in het HR clubje van Sanders te schuiven. Vanuit KM wordt er een 'testament' (veelzeggende woordkeus!) en mankracht aangeleverd, bijvoorbeeld jullie twee, zegt Niels Vroonhoven-Soentjes tegen Timo en mij. "Daarmee zeg je dus ook impliciet dat we vanuit het MT de aansturing van dit gebeuren op ons nemen?" vraagt Bernard. De man van personeelszaken laat doorschemeren dat het clubje nog zoekende is ("Morgen komt Paul bij me praten, het schijnt dat ze nog wat moeite hebben met de scopeafbakening" zegt Niels Vroonhoven-Soentjes). Moet het groepje het wiel opnieuw uitvinden? En: Paul, perfecte vent, is geen goede procesbewaker (want gericht op de inhoud). Er moet een procesbewaker bij.

Karel-Jan Waardenburg zegt: "Pakken we dit wel goed aan? Als we het zo belangrijk vinden, moet er dan niet iemand van ons bij?" "Dat kost zo veel tijd!" wordt er geroepen.

"OK, einde onderwerp, wegwezen", gebaart Niels Vroonhoven-Soentjes naar Timo. En als ik mijn spullen haastig bijeenrijp om achter Timo aan te lopen, hoor ik Bernard de aanwezigen vragen wie toevallig een veranderings-deskundige weet die aangetrokken kan worden?

Samen met Timo loop ik weg. "Zeg maar niets, ik weet wel wat je denkt", zegt Timo: "ook daar heb je niets aan".

#### 4.6.6 Epiloog

Stem 4. Bijdrage discussiedatabase "Vraag het aan Niels" Intranet 981105

Beste Niels,

Momenteel wordt er binnen de IT Organisatie veel aandacht besteed aan Kennismanagement (KM). Het nut en de noodzaak van KM wil ik niet ter discussie stellen, ik wil graag nader ingaan op de aanpak van KM binnen de IT Organisatie. Wat mij namelijk opvalt is dat de medewerkers nauwelijks worden betrokken bij het KM, er lijkt te zijn gekozen voor een top-down benadering. KM is m.i. echter bedacht voor alle medewerkers, moet door de medewerkers worden gedeeld en onderhouden. Ik heb begrepen dat er binnenkort interviews worden gehouden met een aantal mensen uit verschillende aandachtsgebieden. Dit lijkt mij echter niet voldoende. Om het KM te integreren in de dagelijkse werkzaamheden en het op effectieve wijze uit te voeren, zullen medewerkers actiever moeten worden betrokken bij het KM. Mijn vraag luidt daarom als volgt: Waarom zijn de medewerkers niet meteen bij de introductie van het KM (zo'n anderhalf jaar geleden) betrokken, bijvoorbeeld d.m.v. brainstormsessies of een discussiedatabase? Ik ben me er terdege van bewust dat dit een bewerkelijk proces is maar op lange termijn zal dat wel zijn vruchten afwerpen. Met vriendelijke groet, Jan van Beek

## 5. Twee Foucault-analyses

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden twee aspecten uit het werk van Michel Foucault gebruikt om het proces van invoering van kennismanagement in de IT organisatie van de Succes Bank aan een nauwkeuriger onderzoek te onderwerpen. Met dit hoofdstuk worden verschillende doelen nagestreefd.

Ten eerste wordt beoogd (beter) te begrijpen waarom KM door de Succes Bank werd geadopteerd. In hoofdstuk 1 werd besproken, dat er in de literatuur diverse verklaringen worden geboden voor de belangstelling voor kennismanagement. Enerzijds wordt er verwezen naar de feitelijke veranderingen in de samenleving richting kennisintensivering, en wordt kennismanagement gezien als een rationele managementreactie op deze veranderingen. Een andere verklaring verwijst naar het proces van mythevorming in de samenleving, waarbij kennismanagement wordt gezien als mythe of rationaliteitssurrogaat die managers helpt om te gaan met de onzekerheden van zijn of haar beroep. Weer een andere verklaring verwijst naar het modieuze karakter van managementtheorieën. Vanuit dit perspectief wordt kennismanagement gezien als een nieuwe managementmode die door managers wordt geadopteerd om actueel en terzake kundig over te komen. In dit hoofdstuk wordt de derde onderzoeksvraag van dit onderzoek beantwoord, waarom de Succes Bank kennismanagement adopteerde. Het antwoord op deze vraag is niet vanzelfsprekend, ook niet na het lezen van het vorige hoofdstuk 4 waarin kennismanagement als een onduidelijk en omstreden onderwerp werd gekenschetst, en waarbij een complex van ontwikkelingen, invloeden en argumentaties ten tonele werd gevoerd die van invloed was op het proces van invoering van kennismanagement.

Ten tweede wordt beoogd (beter) te begrijpen, waarom de discussie over kennismanagement op een gegeven moment werd stopgezet. Aan het eind van hoofdstuk 4 valt te lezen, dat het managementteam van de IT organisatie het project kennismanagement besluit te ontmantelen, door verdere discussie en budget te beperken tot enkele operationele activiteiten die erop gericht zijn, content voor het intranet te genereren. Deze beslissing werd genomen, omdat het invoeringsproces tot op dat moment zeer moeizaam was verlopen, er weinig resultaten waren behaald en er geen perspectief meer was op verbetering van deze situatie. De vraag is, waarom en hoe het mis ging, en dit is ook de vierde kernvraag van dit onderzoek (zie hoofdstuk 1). Het antwoord op deze vraag is onder meer interessant vanuit de discussies over de levensloop van managementconcepten, waarbij relatief weinig wordt stilgestaan bij de manier waarop en de redenen waarom managementconcepten doodbloeden.

Een derde doel van dit hoofdstuk is een kritisch licht te laten schijnen op de bedrijfskundige manier van kijken die ten grondslag ligt aan de mainstream van academische discussies over kennismanagement, zie 1.2.2. De eerste Foucault-analyse stelt de functionele neiging ter discussie om sociale gebeurtenissen te analyseren met behulp van theorieën, structuren,

verbanden of wetmatigheden. Dit wordt gedaan door het unieke karakter van de gebeurtenissen rondom de adoptie van kennismanagement door de Succes Bank op de voorgrond te plaatsen. De tweede Foucault-analyse stelt de fundamentele managementbehoefte tot beheersing ter discussie. Dit wordt gedaan door de werkwijzen en technieken te bespreken die werden toegepast om de discussie over kennismanagement onder controle te krijgen, en door te bespreken wat de effecten van deze maatregelen waren. Met de tweede Foucaultanalyse wordt gedemonstreerd dat het proces van invoering van kennismanagement veel beter begrepen kan worden wanneer managementhandelingen niet worden beschouwd als neutrale, rationele ingrepen maar wanneer zij worden gezien als onbewuste doorgeefluiken van disciplinaire rationaliteit. Het unieke karakter van gebeurtenissen en het inherente conflictueuze karakter van managementhandelingen die in deze Foucault-analyses worden geaccentueerd, kunnen ook worden gezien als een kritiek op de aannames van eenheid en samenhang in de sociaal-constructieve theorieontwikkeling, waar ook bij de constructie van hoofdstuk 4 van werd uitgegaan.

Ten vierde streef ik ernaar gebruik te maken van ideeën, concepten en werkwijzen van Foucault op een manier die recht doet aan zijn intellectuele erfenis en die aanzet tot verdere toepassing van zijn werk binnen de organisatiekunde. Gedemonstreerd zal worden dat met de ideeën van Michel Foucault een alternatieve denkstijl in de organisatiekunde is geïntroduceerd die, zoals zal blijken, een productievere manier van analyse van bedrijfskundige fenomenen is. Foucault's stijl van onderzoek is door zijn oriëntatie op het unieke, het actieve en het effect van waarheidsspreken bij uitstek geschikt een bijdrage te leveren aan uiteenlopende discussies binnen de organisatiekunde die rationele management-benaderingen en universele theorieën ter discussie stellen. De onderwerpen en thema's in zijn werk hebben tal van aanknopingspunten voor de introductie van nieuwe discussies of de herziening van oude discussies. Met deze analyse wil ik zijn werk als een nog onderbenutte en potentiële waardevolle inspiratiebron voor organisatiekundig onderzoek onder de aandacht brengen.

Recht doen aan het werk van Foucault is geen sinecure. Foucault's werk betreft een serie publicaties over een tijdsspanne van dertig jaar (1954 – 1984). Over deze tijd heen, heeft zijn werk belangrijke verschuivingen in vraagstellingen en onderzoeksbenaderingen doorgemaakt (zie voor een inzicht hierin bijvoorbeeld [Karskens, 1986/1987]). Ook tussen teksten, en zelfs binnen teksten, verschuift de manier waarop hij begrippen gebruikt, vragen stelt, waarderingen toekent en aandacht richt. Het is hierdoor nagenoeg onmogelijk zijn werk en zijn ideeën volledig recht te doen. Het is niet alleen onmogelijk Foucault's werk te zien als theoretisch raamwerk dat zonder verdere reflectie kan worden toegepast, het staat ook haaks op datgene wat Foucault nastreefde, namelijk het in twijfel trekken van alle vaststaande ideeën. Het verheffen van Foucault's ideeën tot onomstotelijke waarheden is niet de manier om recht te doen aan zijn onderzoeksstijl. Foucault, aangesproken op de manier waarop hij met het werk van Nietzsche omgaat, zei hierover:

“The only valid tribute to thought such as Nietzsche's is precisely to use it, to deform it, to make it groan and protest. And if the commentators say that I am being unfaithful to Nietzsche that is of absolutely no interest” [Foucault, 1976].

Foucault zag zijn werk zelf als inspiratiebron en gereedschapskist voor andere analyses. Zo zal ik het in dit onderzoek ook gebruiken.

Om de ontwikkelingsgang, waarde en onvergelykbaarheid van zijn ideeën te illustreren, is er in dit hoofdstuk voor gekozen, twee denklijnen van Foucault te volgen om het invoeringsproces van kennismanagement mee te analyseren. Deze denklijnen vullen elkaar aan in de manier waarop ze een bijdrage leveren aan het verklaren van het verloop van het invoeringsproces van kennismanagement, maar zijn tegelijkertijd zeer verschillend en moeilijk met elkaar vergelijkbaar. De eerste analyse in paragraaf 5.3, geeft een antwoord op de vraag, waarom de IT organisatie met kennismanagement in zee ging. Voor de analyse van de gebeurtenissen uit het praktijkonderzoek, wordt gebruik gemaakt van Foucault's methodisch principe van eventualisatie. Via deze aanvliegroute kunnen de omstandigheden en de argumenten worden geïnventariseerd die van invloed waren op het ontstaan en de adoptie van kennismanagement. De tweede analyse, in paragraaf 5.4, werpt licht op de tegenstrijdigheden bij de snelle aanvankelijke adoptie en de moeizame invoering, en de kloof tussen de inhoud van kennismanagement en de manier waarop KM in de praktijk gebracht wordt. Via Foucault's beschrijving van de manier waarop het spreken wordt gereguleerd, wordt een verklaring ontwikkeld voor het proces van inkapseling van de discussie over KM. De analyses worden vooraf gegaan in paragraaf 5.2, met een beknopt overzicht van het leven en werk van Michel Foucault.

## 5.2 Leven en werk van Michel Foucault

Michel Foucault was, tot zijn dood in 1984, professor in de geschiedenis van denksystemen aan het Collège de France in Parijs. Hij hield zich bezig met historisch onderzoek naar de manier waarop mensen kennis over zichzelf ontwikkelen. Hierbij probeerde hij een brug te slaan tussen sociale geschiedenis (geschiedenis van het handelen van mensen) en wetenschapsgeschiedenis (de geschiedenis van het denken van mensen). Burrell (1988) typeert hem als een beeldenstormer die erop gericht was bestaande opvattingen ter discussie te stellen en verhit debat te initiëren. Vanzelfsprekendheden probeerde hij te verdrijven door aan te geven dat, hoewel ideeën en sociale verhoudingen een bekend landschap kunnen vormen, ze niet 'natuurlijk' of onderdeel van een natuurlijke orde zijn. Met behulp van diverse voorbeelden heeft Foucault laten zien dat wat waar is, of voor waar doorgaat, afhangt van of wordt bepaald door het conceptuele systeem in kwestie.

Dit idee illustreert hij aan het begin van een van zijn vroege werken, *Les Mots et les Choses* (1966) (vert. De woorden en de dingen). Hierin citeert hij een Chinese encyclopedie waarin een opsomming wordt gegeven van het dierenrijk. Volgens de encyclopedie bestaan er de volgende soorten dieren: a. eigendom van de Keizer; b. gebalsemde dieren; c. tamme dieren, d. voedende varkens; e. zingende nimfen; f. fabeldieren; g. zwervhonden; h. dieren uit de huidige opsomming; i. ontelbaar; j. getekend met een penseel van fijn kamelenhaar; en k. die van een lange afstand net vliegen lijken. De moraal is, dat als we objecten classificeren, we werken

binnen een systeem van mogelijkheid. Dit systeem stelt ons in staat bepaalde dingen te doen, en beperkt ons tot dit systeem en deze dingen.

Foucault's werk beslaat een brede verzameling onderwerpen, uiteenlopend van psychiatrie, seksualiteit, de menswetenschappen en het gevangeniswezen. Zijn schrijfstijl is bloemrijk, complex en meervoudig om aan de beperkingen van helder taalgebruik te ontsnappen. Hierdoor wordt zijn werk ook wel met kreupelhout vergeleken [Knights, 1992]. Burrell (1988) deelt het werk van Foucault in drie perioden, namelijk de archeologische, de genealogische en de ethische periode. In de archeologische periode [*Folie et Dérison: histoire de la folie à l'âge classique* (1961) (vert. Geschiedenis van de waanzin), *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical* (vert. Geboorte van de kliniek) (1962), *Les Mots et les Choses. Un archéologie des sciences humaines* (vert. de woorden en de dingen) (1966)] richt Foucault zich op de vraag, hoe wetenschappelijke ideeën zich ontwikkelen. Zijn genealogische periode [*Surveiller et punir. Naissance de la prison* (vert. Discipline, toezicht en straf. De geboorte van de gevangenis) (1975), *Histoire de la sexualité* (vert. Geschiedenis van de seksualiteit), volume 1 (1976), 2 (1984a) en 3 (1984b) en *Power/Knowledge* (1980)] gaat over de manier waarop teksten, praktijken en mensen met elkaar strijden in de ontwikkeling van sociale instituties. De derde lijn van onderzoek [*Technologies of the Self* (1988), *The Subject and Power* (1983), *Discourse and Truth, the problematization of parrhèsia* (1989)] houdt zich bezig met de vraag, hoe een individu zichzelf als subject construeert. De ideeën uit deze ethische periode zijn relatief onderontwikkeld, door Foucault's vroegtijdige dood. Foucault's ideeën uit de genealogische periode zijn het meest geschikt voor toepassing in dit onderzoek, en worden hieronder verder besproken.

In de genealogische periode maakt Foucault veelvuldig gebruik van de werkwijze van de genealogische analyse, een aanpassing van een werkwijze die Foucault bij Nietzsche gezien heeft. Het doel van genealogische analyses is het boven tafel halen van de geschiedenis van het heden. Dit wordt gedaan door gebeurtenissen en praktijken van alledag te onderzoeken op hun ontstaansgeschiedenis. Dagelijkse gebeurtenissen en praktijken blijken dan het product te zijn van een lange geschiedenis van instituties en discoursen die over de tijd heen door tallozen zijn gecreëerd, overgenomen en aangepast. Deze ontstaansgeschiedenis is uit de herinnering verdwenen, en wat rest is 'gezond verstand', ofwel kennis en institutionele praktijken die worden herhaald door velen zonder dat het oorspronkelijke doel nog voor ogen staat. Een genealogische beschrijving is anders dan het beschrijven van geschiedenis. Waar een geschiedenis een verhaal is over oorzaken, gevolgen en effecten met causale relaties, laat genealogie zien dat het vertellen van 'de' geschiedenis alleen mogelijk is door géén verhaal te vertellen die de logica van oorzaak, gevolg en effecten in twijfel kan trekken. Genealogie destabiliseert betekenis: het vertelt een ander verhaal over ons gezond verstand, zonder daarmee te pretenderen dat het genealogische verhaal het beste verhaal is.

In het werk van Foucault staan enkele thema's centraal die zijn werk als geheel kenmerken, namelijk macht, kennis en subjectiviteit. Het mooie en het lastige van Foucaults werk is, dat hij niet werkt binnen en met de gebruikelijke sociologische categorieën, zowel wat betreft de

vragen die hij zich stelt als de concepten die hij introduceert. Deze karakteristiek wordt duidelijk in zijn weigering om zijn analyses te beginnen bij vanzelfsprekende concepten als 'individueën' of 'instituten'. Hij weigert dat, omdat hij primair geïnteresseerd is in de manier waarop mensen werkelijk denken. Dit kan niet goed geanalyseerd worden vanuit maatschappelijke, wetenschappelijke, economische, politieke of historische categorieën omdat de invloed daarvan op het denken en doen van mensen juist het onderwerp van zijn interesse is. Foucault is geïnteresseerd in de manier waarop machtsmechanismen het denken en doen van alledag beïnvloeden. Zijn ideeën over macht wijken af van traditionele concepten, waarin macht als een gebruiksgoed wordt gezien [vergelijk bijvoorbeeld Mintzberg, 1983]. In deze traditionele opvattingen is macht iets wat iemand 'heeft' of over kan beschikken, wat wordt geaccumuleerd in een persoon of een institutie, of wat kan worden aangewend om bepaalde doeleinden te realiseren. Volgens Foucault is macht niet iets wat kan worden verworven, gegrepen of gedeeld, iets wat iemand kan proberen vast te houden of wat kan worden verloren. Macht is relationeel: het wordt pas merkbaar als het wordt uitgeoefend. Macht is daardoor iets wat via activiteiten tot uitdrukking komt, of dat nu handelingen, technieken of procedures zijn. Zo bezien wordt macht uitgeoefend op alle niveaus, op alle plaatsen en op velerlei manieren.

Foucaults perspectief op macht heeft implicaties voor de manier waarop macht kan worden onderzocht. Het gaat er niet om, te vragen wie macht uitoefent, of waar de macht zit. Vanuit een Foucault-perspectief moet er naar het 'hoe' van macht gevraagd worden: de praktijken, technieken en procedures waardoor macht geëffectueerd wordt. Discipline is niet een uitdrukking van macht, maar construeert macht.

In *Discipline, Toezicht en Straf, de geboorte van de gevangenis* (1989) gebruikt Foucault het beeld van de panopticon, een architectonische innovatie ontwikkeld door de filosoof Jeremy Bentham in 1700 AD. De panopticon is een toren in het centrum van een gevangenis. Per verdieping liggen er 12 cellen met gedetineerden in een cirkel rondom deze centrale toren. De bewaker in de toren kan alle gevangenen zien, terwijl de gevangenen door de lichtval niet kunnen zien of de bewaker naar ze kijkt. Hierdoor zijn alle gevangenen genoodzaakt zich goed te gedragen. Bentham ontwikkelde de panopticon voor veroordeelden en zwervers, maar zag in het panopticon al snel een oplossing voor de toenemende beheersingsproblemen voor het managen van studenten, psychiatrische patiënten en werkers. Voor Bentham was de panopticon een instrument om tal van lofwaaardige doelen na te streven: betere gezondheidszorg, betere scholen, betere handhaving van normen en waarden en een versterking van industriële productiviteit.

Foucault gebruikt het voorbeeld van de panopticon als dé metafoor voor het utilitaristisch denken, het vertegenwoordigt de wil tot macht. Bij het utilitaristisch denken worden kennis en instituten getransformeerd in sociale instrumenten waarbij de logica van het toezicht centraal staat. Een panopticon laat zien dat door de geïnstitutionaliseerde een permanent en bewust gevoel van zichtbaarheid te geven en door de dingen zo te organiseren dat waarneming permanent is in zijn effect zonder dat er permanent wordt waargenomen, er een nagenoeg perfecte machtswerking kan worden gecreëerd. Het effect van dit systeem van controle is dat

mensen zelfdiscipline aan de dag leggen omdat niet bekend is of er wordt geobserveerd of niet. Volgens Foucault is de logica van het toezicht alom aanwezig, want:

“De gevangenis lijkt op de fabriek, de school, de kazerne en het ziekenhuis, en deze lijken op hun beurt allemaal op de gevangenis” [Foucault, 1989, pg. 313].

Foucault's beeld van de panopticon doet denken aan Weber's beeld van de IJzeren Kooi [Weber, 1947]. Deze IJzeren Kooi staat voor de toenemende rationaliteit van de Westerse beschaving, die het enerzijds steeds welvarender maakt, maar anderzijds het individu opsluit en geestelijk laat verarmen [O'Neill, 1987]. Voor Foucault ontstaan nieuwe vormen van administratieve rationaliteit niet volgens de neutrale logica van zich uitrollende abstracte ideaaltypen, maar ontstaan zij uit netwerken van kennis -macht rondom specifieke instituties en discourses, en construeren en verfijnen ze nieuwe vormen van macht en machteloosheid.

Een kernbegrip in het werk van Foucault is de term macht-kennis, waarmee hij de onlosmakelijke verbinding tussen kennis en macht weergeeft. Het concept macht-kennis wordt vooral gebruikt in zijn essay over *governmentality*, waarin hij de technieken onderzoekt die worden gebruikt in het managen van een bevolking [Foucault in Burchell *et al* (1991)]. *Governmentality* is een samentrekking van *government* (regering) en *rationality* (rationaliteit). Regering moet niet alleen opgevat worden als een politieke institutie, maar in de bredere zin van een vorm van activiteit die erop gericht is het handelen van andere mensen te leiden, beïnvloeden of vorm te geven. Rationaliteit is het idee dat voordat iets kan worden gemanaged, het eerst bekend moet zijn. Zo gezien, is rationaliteit intrinsiek verweven met bepaalde manieren van weten of bepaalde vormen van kennis. Regeringsprogramma's bijvoorbeeld, vereisen de ontwikkeling van een bepaalde vorm van taalgebruik, een bepaalde manier van weergeven en een bepaalde manier van ordening van datgene wat bestuurd moet worden. Rationaliteit hangt daardoor af van specifieke kennis en technieken om dingen kenbaar, en daardoor beïnvloedbaar te maken. Pas als iets zichtbaar en beschrijfbaar is, is het mogelijk het te besturen.

In het voorbeeld van de panopticon werden gevangenen bijvoorbeeld geclassificeerd en in groepen ingedeeld op mate van gevaarlijkheid. Het controleregime werd navenant aangepast en de gevangene werd deze verscherpte controle meegedeeld. Het classificeren werd dus een instrument die door de controlerende instantie werd ingezet. In Foucault's woorden:

“Disciplines karakteriseren, classificeren, specialiseren. Zij verdelen over een schaal, volgens een norm, brengen een hiërarchie aan tussen mensen in relatie tot elkaar, en – indien nodig – diskwalificeren en invalideren” [Foucault, 1979].

*Governmentality* verwijst dus naar de processen van definiëring en conceptualisering waardoor objecten geschikt gemaakt worden voor interventie en regulatie. Hierbij moet gedacht worden aan systemen van regulering, manieren om over een domein te denken of het te beschouwen maar vooral manieren die claimen een authentieke weergave van het domein op te leveren door middel van observatie- en coderingsstandaarden en rekenwijzen. Zodra een bepaald domein wordt gevangen of beschreven, kan de kennis over het domein worden omgezet naar andere

domeinen en elders dienen als instrument van besluitvorming en beheersing. Andersom, daar waar macht wordt uitgeoefend, ontwikkelen zich noodzakelijkerwijs nieuwe vormen van kennis en informatie. Kennisontwikkeling wordt door Foucault dus alles behalve als een politiek neutraal proces gezien. Foucault speelt met het begrip discipline, dat voor hem zowel een bepaald type kennis als een systeem van disciplineren en beheersing inhoudt. Kennis is niet onafhankelijk en ontkoppeld. Kennis maakt dingen zichtbaar, kenbaar, hanteerbaar en als zodanig is het een integraal onderdeel van de werking van macht.

Het derde belangrijke aspect van Foucault's werk betreft zijn ideeën over het concept 'individu'. Traditionele benaderingen in de sociale wetenschappen zien in het individu een vanzelfsprekend startpunt van waaruit een analyse opgebouwd kan worden. In deze benaderingen wordt het individu gezien als een observeerbare realiteit, een samenhangende, continue eenheid met een kern van unieke persoonlijke identiteit. Het is deze opvatting van individualiteit die ten grondslag ligt aan bedrijfskundige disciplines als human resource management [Townley, 1993]. Bij HRM zijn de inspanningen erop gericht kennis te ontwikkelen om deze essentiële karakteristieken van het individu zo rationeel en objectief mogelijk boven tafel te krijgen, zodat de juiste technieken van werving, selectie, beoordeling, training, beloning etc. aangewend kunnen worden. Foucault neemt een radicaal andere benaderingswijze ten opzichte van het concept individu in. Volgens Foucault is het menselijk subject geen natuurlijk of essentieel gegeven, maar wordt het historisch geproduceerd door samenhangende kennis/macht netwerken. Lichamen, gebaren, discussies en neigingen worden door de kennis/macht netwerken ingeschaald. Het individu wordt hierdoor een produkt van de sociale technieken van macht, volgens Foucault een van haar belangrijkste effecten. Vanuit een Foucault-perspectief is de vraag dus niet wat de essentiële aard van individuen is, maar meer hoe het individu kenbaar gemaakt wordt, of wat het proces is waardoor iemands identiteit wordt gemaakt. Identiteit is daardoor onzeker, provisorisch, geconstrueerd, iets wat altijd op weg is iets anders te worden. Identiteit is niet iets absoluuts, maar altijd iets relationeels, het kan alleen worden geduïd ten opzichte van iets anders. Foucault's opvattingen over het individu komt tot uitdrukking in zijn werk over de kliniek (1962), geestesziekte (1961) en de gevangenis (1975). In deze analyses heeft hij laten zien hoe de discoursen over geestelijke en lichamelijke gezondheid, kennisontwikkeling en straf zich hebben ontwikkeld, en welke implicaties dat heeft gehad voor het individu (de crimineel, de gek). Met andere woorden, de gek is dus niet een object wiens geschiedenis ontdekt moet worden maar het product van de discours van de psychiatrie. Psychiatrische kennis vindt uit, vormt en beïnvloedt haar object, de geesteszieke.

Foucault's ideeën hebben al veel aandacht gekregen binnen de sociale wetenschappen en krijgen dat recentelijk ook binnen de organisatiekunde. De postmoderne onderzoeksagenda binnen de organisatiekunde zet zich af tegen een instrumentele en deterministische visie op organisaties, en kan gekenmerkt worden door de ontsluiting van alternatieve discourses, perspectieven en betekenissen, door de introductie van nieuwe thema's van onderzoek in plaats van de gangbare focus op traditionele organisatiekundige thema's als structuren, doelen en keuzes, en door een focus op het bijzondere, het genegeerde en het onuitgesproken [Alvesson & Deetz, 1996]. Hoewel Foucault zichzelf niet als postmodernist zag, heeft het postmoderne



wetenschapsklimaat er wel toe bijgedragen dat de mentale ruimte is ontstaan voor de waardering van zijn onorthodoxe, maar zorgvuldige onderzoeksmethoden en empirisch gegronde standpunten.

### 5.3 De adoptie van kennismanagement

#### 5.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt geanalyseerd welke processen ertoe geleid hebben dat de formele beslissing is genomen om kennismanagement in de IT organisatie te adopteren. In navolging van Foucault ga ik hierbij op genealogische wijze te werk. Dat betekent, dat ik mij de vraag stel welke processen verklaren dat de kennismanagementrationaliteit in de IT organisatie heeft kunnen ontstaan. Ik richt me dus niet op de meer bedrijfskundige vraag of kennismanagement wel de meest geschikte managementfilosofie was voor deze context. Vanuit een Foucault-invalshoek gaat het niet zozeer om de vraag of de voorstanders van kennismanagement gelijk hadden met hun argumentatie voor het nut en het belang van kennismanagement. De centrale vraag is daarentegen, door welke omstandigheden, via welke argumentatie en tactieken en via welke processen de discussie over de rol van kennis in de IT organisatie dermate veel politiek gewicht kreeg dat op een bepaald moment formeel tot invoering van kennismanagement werd besloten.

Bij de navolgende analyse wordt de keten van gebeurtenissen die uiteindelijk resulteerden in de adoptie van kennismanagement door de IT organisatie als uitgangspunt gebruikt. Deze gebeurtenissen zijn te beschouwen als een eerste fase in het introductieproces van kennismanagement in de IT organisatie. In tabel 5.1 zijn deze gebeurtenissen samengevat.

TABEL 5.1 CHRONOLOGIE VAN GEBEURTENISSEN RONDOM DE ADOPTIE VAN KM

Om de mogelijkheid te creëren in de IT organisatie een actieonderzoek te doen, lanceert Irene het idee KM bij de SOO, een stafafdeling van de IT organisatie die zich bezig houdt met beleid en projecten ter verbetering van de systeemontwikkelingsprocessen.
De voornemens voor een kennisinfrastructuur, om de kennisachterstand van de medewerkers te verhelpen, leidt een sluimerend bestaan onder leiding van Ron de Vaan. Kennismanagement wordt door Bastiaan Vink aangegrepen om deze plannen van een nieuw élan te voorzien.
Harry Pluijm en Beng van Gorp zijn nieuwe managers die zijn aangesteld om de afdeling SOO meer in het gareel te krijgen. Het is de bedoeling dat Bastiaan Vink, bron van innovaties en onrust, meer beteugeld wordt. Harry en Beng zijn tegen (Vink's aanpak van) kennismanagement.
Beng van Gorp is verantwoordelijk voor het kundemanagement van de IT organisatie, en heeft uit dien hoofde een systeem 'PKSB' laten ontwikkelen. Het systeem is nooit in gebruik genomen. Van Gorp is geïnteresseerd in kennismanagement, omdat het wellicht een manier biedt om een nieuwe versie van het 'PKSB' van de grond te krijgen.
Bastiaan Vink begint een actieve campagne om onrust te veroorzaken met behulp van kennismanagement. Hiervoor laat hij een interviewronde plaatsvinden onder het midden - en hoger kader met als onderwerp kennismanagement. De belangstelling voor KM stijgt merkbaar.

Er is een reorganisatie op komst, en de verwachting is dat Bastiaan Vink het veld moet ruimen. In reactie hierop, gaan Bastiaan en Ron over tot een versnelde uitvoering van het kennisinfra-structuurproject. De uitvoeringsactiviteiten ontmoeten veel weerstand, omdat verschillende organisatieleden het oneens zijn met deze manier van doen.
Irene probeert onafhankelijk van de gebeurtenissen rondom de kennisinfrastructuur ideeën te ontwikkelen over kennismanagement vanuit een sociaal/organisatorisch perspectief. Bij Ontwikkeling Particuliere Markt is hiervoor belangstelling, vooral vanwege een daar gevoelde kennisachterstand. De concrete plannen worden echter in de ijskast geplaatst vanwege de naderende reorganisatie.
De reorganisatie vindt plaats. Onderdeel van de plannen is de oprichting van strategische kennisgroepen (SKG'en) gericht op de kennisontwikkeling van cruciale IT kennis. Bij de stafafdeling treden nieuwe managers aan, met Bernard van Berge Henegouwen als nieuwe directeur. Norbert Peters wordt verantwoordelijk gemaakt voor het probleem kennismanagement. Bastiaan Vink verdwijnt naar de beleidsafdeling SSS, waar men ook verantwoordelijk is voor de SKG'en.
Bastiaan Vink wil vanuit zijn nieuwe positie proberen kennismanagement van de grond te krijgen. Hij stelt een consultant, Olivier Donders, aan om hem hierbij te helpen, handhaaft zijn strategie om de kennisinfrastructuur 'alvast' te doen invoeren, en denkt mee over de opzet van de SKG'en.
Olivier Donders bezoekt in opdracht van Vink een aantal consultants om hen te attenderen op de interesse van de Succes Bank in kennismanagement.
Irene werkt aan de ontwikkeling van haar ideeën en interne netwerk. In opdracht van Beng van Gorp houdt ze een interviewronde over resource management problematiek, waaronder de klassificatie van kennis en competentieplanning. Diverse lijnmanagers zijn enthousiast over het fenomeen kennismanagement, vanwege de mensgericht e insteek ervan, waardoor wellicht ook de interne waardering voor lijnmanagers zal toenemen.
De invoering van SKG'en stagneert. De betrokken manager is geïnteresseerd in KM als potentiële oplossing voor zijn probleem.
De hoogste baas van de IT organisatie, Vroonhoven-Soentjes, bezoekt een KM conferentie omdat hij op zoek is naar iets in aanvulling op de reorganisatie. Irene spreekt hem aan, en hij is blij verrast met de interesse van iemand uit 'zijn' organisatie in hetzelfde onderwerp. Na het toesturen van enkele documenten, geeft hij Van Berge Henegouwen de opdracht iets te doen met kennismanagement en Irene.
Van Berge Henegouwen onderzoekt de situatie rondom KM en geeft Irene uiteindelijk de opdracht, een KM projectvoorstel te schrijven onder leiding van Norbert Peters, zodat dit ter besluitvorming voorgelegd kan worden aan het budgetteringsoverleg. Een heroverweging van de kennisinfrastructuur moet onderdeel uitmaken van dit plan.
Irene ervaart een grote weerstand tegen deze gang van zaken: Ron de Vaan weigert zijn medewerking, Norbert Peters regelt niet de toegezegde ondersteunende capaciteit, en er ontstaat ruzie met Vink en Donders. Zowel Peters als Van Berge Henegouwen beogen bovendien een technocratische aanpak van kennismanagement, waar zij zich weer tegen verzet.
Het initiatief van Van Berge Henegouwen leidt tot ruzie tussen OSO en SSS, in de persoon van Bastiaan Vink. Van Berge Henegouwen weet de gelederen weer te sluiten.
Er is een crisisbijeenkomst over de voortgang van het kennisinfrastructuurproject, georganiseerd door de betrokken consultants maar geïnitieerd door Vink. Norbert Peters grijpt in door de uitvoeringsactiviteiten rondom de kennisinfrastructuur stop te zetten, en afhankelijk te maken van het nog te schrijven projectvoorstel kennismanagement.
De consultants die de reorganisatie leiden ijveren voor een kennismanagementinterventie. Ook andere consultants bieden zich her en der in de organisatie als KM experts aan. Er vindt elders in de Succes Bank een intern 'actualisering & actie' bijeenkomst plaats over kennismanagement.

Harry Pluijm organiseert zijn afdeling mbv. kennisgroepen, maar weigert dit kennismangement te noemen.
Irene geeft de opdracht weer terug aan Peters. Dit leidt tot woede bij Peters. Hij verordonneert in reactie hierop dat Ron, Olivier en Irene samen het projectvoorstel moeten schrijven.
Het schrijven van het projectvoorstel verloopt moeizaam en traag door interne strijd tussen de schrijvers van het projectvoorstel, maar wordt uiteindelijk wel gerealiseerd. Er wordt zonder toestemming van Peters een mailtje naar tal van organisatieleden gestuurd. Bij een eerstvolgende bespreking wordt Olivier de organisatie uitgegoid.
Het eerstvolgende overleg van het BO wordt afgewacht. Daar wordt besloten, dat de IT organisatie officieel tot uitvoering van KM zal overgaan.

De paragraaf is als volgt opgebouwd. Als eerste wordt een werkwijze van Foucault, eventualisatie, besproken. Via de werkwijze van de eventualisatie kunnen enkele van Foucault's ideeën over de sociale werkelijkheid in de praktijk worden gebracht. Eventualisatie wordt gebruikt als leidraad bij de navolgende analyse van de factoren die van invloed zijn op de adoptie van kennismangement.

### 5.3.2 Aanpak van analyse: eventualisatie

Het verhaal van de adoptie van kennismangement wordt geanalyseerd door gebruik te maken van Foucaults methode van *eventualisatie*: het centraal stellen van gebeurtenissen, zie [Foucault, 1980]. Deze analysebenadering wijkt principieel af van traditionele analysebenaderingen, waarbij sociale processen worden geanalyseerd door ze te beschrijven met behulp van algemene, samenhangende, structurele of theoriegebaseerde concepten en modellen.

Het doel van eventualisatie is het unieke karakter van gebeurtenissen zichtbaar te maken. Eventualisatie kan worden toegepast in situaties waarbij het gevaar bestaat dat het verloop van een gebeurtenis (zoals de adoptie van kennismangement) wordt verklaard vanuit een constante ("softwareontwikkeling is nu eenmaal kennisintensief"), een vanzelfsprekendheid ("kennismangement is goed en wenselijk") of een antropologisch kenmerk ("de IT organisatie was natuurlijk hype-gevoelig"). Constanten, vanzelfsprekendheden en antropologische kenmerken kunnen worden misbruikt als snel waardeoordeel over gebeurtenissen, waardoor het niet goed meer mogelijk is de gebeurtenis zelf zorgvuldig te beschrijven en te analyseren. Via de analysestrategie eventualisatie kan hiertegen weerstand worden geboden.

De techniek van eventualisatie houdt het volgende in:

- Het inventariseren van de bijzonderheden ('contingenties') die van belang zijn bij het optreden van een bepaalde gebeurtenis. Het is hierbij van belang, niet a priori aan bepaalde omstandigheden meer betekenis toe te kennen dan aan anderen, en geen oorzakelijke verbanden tussen omstandigheden aan te leggen;
- Elke omstandigheid is geen losstaand gegeven, maar moet worden beschouwd als een verwijzing naar een proces dat van invloed is op het optreden van een bepaalde gebeurtenis, en als zodanig worden geanalyseerd;

- Elk van deze processen heeft weer relaties met intelligenties en kan op zijn beurt weer uiteengegrafeld worden in kleinere processen en redeneringen;
- Onderdeel van de te analyseren processen, zijn de verbindingen, ontmoetingen, ondersteuning, blokkades, krachtenvelden, strategieën e.d. die er voor zorgen dat op een gegeven moment iets vast komt te staan (b.v. het belang van kennismanagement), wat vervolgens als vanzelfsprekend, algemeen en noodzakelijk wordt gezien;
- Via het complex aan relaties, processen en redeneringen kan uiteindelijk het verloop van gebeurtenissen worden verklaard. Deze verklaring is altijd veelvormig, maar onvolledig: er kan nooit met zekerheid gezegd worden dat alle oorzaken zijn opgespoord, of dat het precieze karakter van een oorzaak is achterhaald.

Het resultaat van eventualisatie is vanuit de traditionele wetenschapsbenadering zowel te veel als te weinig: er zijn te veel verschillende soorten relaties, te veel lijnen van analyse en te weinig noodzakelijke eenheid. Elke relatie blijkt, wanneer zij als een 'black box' wordt geopend, een veelheid van oorzaken, ontwikkelde ideeën en relevante ontwikkelingen te herbergen. Eventualisatie leidt onvermijdelijk tot een sterke toename van het aantal relevante sociale processen, soorten relaties en intelligenties. Via eventualisatie wordt zo Foucault's standpunt duidelijk: de sociale werkelijkheid wordt niet gekenmerkt door noodzakelijkheid, samenhang en eenheid, en het is niet nodig en niet wenselijk om te doen alsof.

In dit onderzoek wordt eventualisatie op de volgende manier toegepast. Het startpunt van analyse vormt 'De chronologie van gebeurtenissen rondom de adoptie van KM', zoals weergegeven in tabel 5.1. Als alle verhalen [zie Czarniawska (1998), Boje (1995)] herbergt dit verhaal een complex betekenisstructuur. De diverse gebeurtenissen en omstandigheden die in tabel 5.1 worden weergegeven, kunnen worden beschouwd als een inventarisatie van de processen, omstandigheden en factoren die van invloed waren op de adoptie van KM in de IT organisatie. In de navolgende subparagraaf worden deze relaties, processen en redeneringen uiteengegrafeld en geanalyseerd, om zo de adoptie van KM in de IT organisatie te kunnen verklaren.

### 5.3.3 Verklaring voor de adoptie van KM

In deze paragraaf wordt verklaard welke factoren van invloed waren op de adoptie van kennismanagement door de IT organisatie. Uit tabel 5.1 kunnen de volgende factoren worden geïdentificeerd: het ontstaan en de ontwikkeling van de hype, het falen van het systeem OSO, de reorganisatie, de kennisinfrastructuur, het systeem PKSB en de activiteiten van Irene. Deze factoren worden hierna een voor een besproken.

#### Het ontstaan en de ontwikkeling van de hype

Een factor die een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de adoptie van kennismanagement door de IT organisatie, is de omstandigheid van de opkomst van de kennismanagementhype in Nederland in dezelfde tijdsperiode. De opkomst van de sterke belangstelling voor kennismanagement medio 1996 valt af te lezen aan de eerste congressen over kennismanagement die werden gehouden, het verschijnen van de eerste wetenschappelijke- en

businesspublicaties over dit onderwerp en de benoeming van chief knowledge officers in bedrijven en KM hoogleraren aan universiteiten (zie ook hoofdstuk 1).

De invloed die het ontstaan en de ontwikkeling van de KM hype binnen en buiten de Succes Bank had op het adoptieproces van kennismanagement bij de IT organisatie, kan geanalyseerd worden op basis van de volgende verhaallijnen.

Om de mogelijkheid te creëren in de IT organisatie een actieonderzoek te doen, lanceert Irene het idee KM bij de SOO, een stafafdeling van de IT organisatie die zich bezig houdt met beleid en projecten ter verbetering van de systeemontwikkelingsprocessen.
De voornemens voor een kennisinfrastructuur, om de kennisachterstand van de medewerkers te verhelpen, leidt een sluimerend bestaan onder leiding van Ron de Vaan en Bastiaan Vink. Kennismanagement wordt aangegrepen om deze plannen van een nieuw élan te voorzien.
Bastiaan Vink begint een actieve campagne om onrust te veroorzaken met behulp van kennismanagement, in reactie op de kritiek op het falen van 'zijn' systeem OSO. Hiervoor laat hij een interviewronde plaatsvinden onder het midden- en hoger kader met als onderwerp kennismanagement. De belangstelling voor KM stijgt merkbaar.
Olivier Donders bezoekt in opdracht van Vink een aantal consultants om hen te attenderen op de interesse van de Succes Bank in kennismanagement.
Irene werkt aan de ontwikkeling van haar ideeën en interne netwerk. In opdracht van Beng van Gorp houdt ze een interviewronde over resource management problematiek, waaronder de klassificatie van kennis en competentieplanning. Diverse lijnmanagers zijn enthousiast over het fenomeen kennismanagement, vanwege de mensgerichte insteek ervan, waardoor wellicht ook de interne waardering voor lijnmanagers zal toenemen.
De consultants die de reorganisatie leiden ijveren voor een kennismanagementinterventie. Ook andere consultants bieden zich her en der in de organisatie als KM experts aan. Er vindt elders in de Succes Bank een interne 'Actualisering & Actie' bijeenkomst plaats over kennismanagement.

De lancering van het 'spontane' idee KM door Irene heeft de meest onduidelijke relatie met de externe KM hype. Het lijkt onwaarschijnlijk, dat dit idee zonder externe beïnvloeding is ontstaan. Waarschijnlijker is het, dat het idee KM is opgepikt terwijl de plaats en de manier waarop dit is gebeurd, niet geregistreerd is. Een andere manier om deze relatie te zien is dat Irene, net als diverse anderen, zich realiseerde dat de stand van zaken rondom diverse discourses (zoals over het belang van innovatie, over de ontwikkelingen in kennistechnologie, over het negeren van de menselijke factor bij BPR) in combinatie, het idee kennismanagement voortbrengt.

De snelle adoptie van het begrip kennismanagement ter legitimering van de kennisinfrastructuur door Ron de Vaan en Bastiaan Vink is ongetwijfeld beïnvloed door de externe KM hype. Voor de stafafdeling SOO waarover Vink de scepter zwaaide, waren de ontwikkelafdelingen interne klanten. Deze interne klanten hadden de beschikking over budgetten die werden toegekend ter realisatie van projecten zoals het kennisinfrastructuurproject. Vanwege de tanende belangstelling voor het kennisinfrastructuurproject, was er behoefte aan een sterk verkoopargument om dit project te verkopen. Kennismanagement werd door Vink als sterk 'verkoopargument' herkend: niet zozeer vanwege het belang van het managen van kennis, maar

omdat ook zijn klanten zouden herkennen dat het hier om een actueel onderwerp ging: *de hype is het argument voor adoptie*.

Ron de Vaan en Bastiaan Vink zijn slechts een categorie van aanbieders van diensten die de IT organisatie bestoken door KM te beargumenteren. Naast deze stafleden, ijveren onder meer de consultants van de reorganisatie voor KM, om opdrachten te creëren in aansluiting op het reorganisatietraject. Ook Irene voegt zich in het koor der aanbieders van diensten, door te ijveren voor KM omdat zij voornemens is, actieonderzoek te doen. *Het creëren van werk is dus een belangrijk argument voor de aanbieders van diensten, om KM te adopteren*. Net als Vink wordt juist dit onderwerp gekozen, omdat de belangstelling hiervoor snel groeiende is en er dus verwacht wordt dat in dit onderwerp werk te vinden is.

De ‘externe’ hype draagt er niet alleen toe bij, dat diverse organisatieleden het onderwerp KM adopteren, het acteren van deze organisatieleden draagt er op hun beurt weer toe bij, dat ook in de Succes Bank de belangstelling voor kennismanagement snel stijgt. Door het houden van interviewrondes (met midden en hoger kader, met resource managers) wordt de belangstelling voor kennismanagement aangewakkerd. Een inventarisatieronde van de aanbieders van KM diensten, zorgt ervoor dat het aantal partijen dat KM diensten aan de IT organisatie aanbiedt, toeneemt. *De belangstelling voor kennismanagement is dus geen natuurlijk gegeven, maar de activiteiten van KM aanbieders gericht op het inventariseren van belangstelling zorgt ervoor dat deze belangstelling ontstaat*.

Het aanwakkeren van belangstelling, zonder dat er veel belangstelling is voor de precieze inhoud van het onderwerp, is niet alleen een bezigheid waarmee aanbieders van diensten (consultants, Irene) of enkele individuen (Vink, Donders) zich bezig houden. De ‘actualisering & actie’ bijeenkomsten, die in de Succes Bank worden georganiseerd wanneer er een relevant onderwerp circuleert, geven aan dat de Succes Bank er waarde aan hecht, in te springen op de actualiteit. Het idee is, dat het belangrijk is dat de Succes Bank zich op de hoogte stelt van thema’s die op het moment circuleren in haar omgeving. Via dit mechanisme draagt de organisatie er actief toe bij, dat onderwerpen als kennismanagement *gehyped* worden binnen de eigen organisatie.

Een extra argument dat meermalen wordt gebruikt bij het verkopen van kennismanagement als hype binnen de IT organisatie, is de suggestie dat *kennismanagement kan helpen bij het keren van het imago* van ‘achterlijke broertje’. Immers, het algemene beeld is dat de IT organisatie ten opzichte van de rest van de Succes Bank altijd achter loopt. Omdat de IT organisatie er ten opzichte van de rest van de bank relatief vroeg bij is met de discussie over kennismanagement, kan een snelle adoptie er misschien voor zorgen dat de IT organisatie eens ergens in voorop gaat lopen. Het is niet goed te achterhalen in hoeverre dit argument ook daadwerkelijk heeft meegespeeld bij de adoptiebeslissing ten aanzien van kennismanagement.

Samenvattend lijkt de externe hype de volgende impact te hebben gehad op het adoptieproces van kennismanagement in de IT organisatie: het heeft ervoor gezorgd dat kennismanagement

als idee werd gelanceerd, dat sommige organisatieleden het onderwerp snel adopteerden, en dat er in de organisatie activiteiten werden ontplooid die erop gericht waren kennismanagement ook binnen de organisatie tot hype te ontwikkelen. De aanwezigheid van een hype zorgde voor het optreden van zichzelfversterkende fenomenen: de hype zelf blijkt een belangrijke reden voor adoptie voor diverse organisatieleden, misschien ook omdat het imago van de IT organisatie hierdoor verbetert. Ten slotte is de hype een reden voor formele en individuele activiteiten gericht op het vergroten van de belangstelling voor kennismanagement in de IT organisatie.

#### Het falen van het systeem OSO

In deze sectie wordt gesproken op welke manier het falen van het systeem OSO en de mede daaruit voortvloeiende reorganisatie heeft bijgedragen aan de adoptie van kennismanagement in de IT organisatie. Het systeem OSO werd opgezet en uitgevoerd vanuit SOO (Stafafdeling Ondersteuning Ontwikkeling), die met de reorganisatie de nieuwe naam OONS (Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl) kreeg. Bij SOO was OSO niet zo maar één van de vele projecten van de afdeling, maar was het een belangrijke reden dat de afdeling überhaupt in het leven was geroepen. Toen duidelijk werd, dat het systeem OSO niet in gebruik genomen zou worden, had dit tal van consequenties voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de IT organisatie. Het falen van het systeem OSO viel ongeveer samen met het moment dat het idee kennismanagement werd gelanceerd. Hierdoor werd voor diverse organisatieleden de beslissing om kennismanagement te adopteren, een onderdeel van een meeromvattende reactie op het falen van het systeem OSO of de consequenties die daarmee samenhangen. Dit leidde er uiteindelijk toe dat OONS de thuisbasis werd voor een groot deel van de operationele verantwoordelijkheid en de projectbemanning van het project kennismanagement.

In hoofdstuk 4 [Stem 2 'Reflectie over de organisatie: het OSO drama', pg. 139] is de inhoud, het verloop en de consequenties van het project OSO beschreven. Besproken is, dat vanuit de wens de ontwikkelpraktijk van de IT organisatie beter te beheersen, de aandacht werd gericht op de hulpmiddelen die door systeemontwikkelaars worden gebruikt. Er werd een nieuwe filosofie 'de softwarefabriek' ontwikkeld, die behelste dat een efficiënte systeemontwikkeling alleen gerealiseerd kan worden door op een zo alomvattend mogelijke wijze het systeemontwikkelp proces te automatiseren. Het beoogde systeem wordt OSO (Ondersteuning Systeem Ontwikkeling) genoemd. Door de sterke weerstand van systeemontwikkelaars en de onmogelijkheid de systeemontwikkel-praktijk te automatiseren faalt het systeem uiteindelijk dramatisch. Dramatisch, vanwege de hoge verwachtingen en de hoge investeringen (voor wat betreft capaciteit en geld) die met het systeem samenhangen.

De gevolgen van het falen van OSO zijn allereerst benoembaar, door de *gevolgen voor de positie van diverse betrokken organisatieleden* te bespreken. Als initiator, geestelijk vader en trekker van het systeem OSO wordt Bastiaan Vink als eerste verantwoordelijk gehouden voor het echec. Hij is niet langer bevoegd, operationele projecten te leiden en hij wordt verbannen naar een plaats in de organisatie waar hij ideeën mag genereren maar 'geen kwaad' meer kan. Binnen het PMOSO (het team projectmanagers dat samen verantwoordelijk was voor het

systeem OSO) en de projectleiders vallen de beslissingen in twee soorten uiteen. Een deel van de projectmanagers, waaronder Ron de Vaan, wordt in feite gedegradeerd: zij blijven werkzaam binnen OONS maar zijn niet langer verantwoordelijk voor projecten. Een ander deel van de projectmanagers krijgt een andere functie, veelal elders in de organisatie. Projectmedewerkers worden niet persoonlijk voor OSO verantwoordelijk gehouden. Diverse goede medewerkers vertrekken echter zelf.

Een ander soort gevolg is gelegen in *de verhouding tussen de afdeling SOO/OONS en de (operationele) afdelingen systeemontwikkeling*. Als stafafdeling voor de afdelingen systeemontwikkeling, was SOO/OONS ervoor verantwoordelijk methoden en hulpmiddelen voor de afdelingen systeemontwikkeling aan te bieden. Het falen van het systeem OSO maakt duidelijk, dat voor het feitelijke ontwikkelwerk methoden en geautomatiseerde hulpmiddelen alleen toegevoegde waarde hebben wanneer en voor zoverre ze daadwerkelijk voorzien in een behoefte vanuit de ontwikkelpraktijk, en dat zij in alle andere gevallen eerder tot last zijn. Dit inzicht zorgt voor een sterke verandering in de onderlinge verhouding tussen hulpmiddelenaanbieder en hulpmiddelen-klant. Was SOO nog een stafafdeling die regels, procedures en hulpmiddelen kon uitvaardigen waaraan de ontwikkelafdelingen zich te houden hadden, na de reorganisatie is OONS nog slechts een ondersteunende afdeling die moet vechten om de gunst van de interne klant middels het aanbieden van 'hulpmiddelen-expertise'. Omdat rondom de reorganisatie de voornaamste bezigheid van de medewerkers van OONS het ontwikkelen van de opvolgers van het systeem OSO is, wordt het nut van deze bezigheden in twijfel getrokken. De legitimiteit van de afdeling SOO/OONS komt hierdoor in het geding.

*Een toegenomen graad van beheersing van de afdeling SOO/OONS* kan ook tot de gevolgen van het falen van het systeem OSO worden gerekend. In reactie op de lage beheersingsgraad van de afdeling onder Bastiaan Vink, worden er nieuwe managers aangesteld die een managementfilosofie aanhangen waarbij de beheersing van de samenstelling en wijze van uitvoering van het werkproces meer centraal staat. In de nieuwe organisatie wordt afgesproken dat het niet langer mogelijk is werkzaamheden uit te voeren zonder een duidelijke opdrachtgever/interne klant. Ook worden er procedures ontwikkeld waarvan de naleving ervan wordt afgedwongen.

Een ander gevolg is, een *toename van de autonomie van ontwikkelafdelingen en projecten*. Waar het systeem OSO de werkwijzen van systeemontwikkelaars op centrale wijze probeerde voor te schrijven, wordt de ambitie het werkproces op uniforme wijze te beheersen met het falen van het systeem OSO verlaten. De beheersing van het werkproces wordt in de nieuwe organisatie gedelegeerd aan het operationeel management, de lijnmanagers en de projectleiders, die resultaatverantwoordelijk worden. Beïnvloeding van het werkproces buiten het operationeel management om, bijvoorbeeld door hoger management, vanuit ondersteunende of beleidsafdelingen, of bijvoorbeeld vanuit het project kennismanagement, wordt door het operationeel management onmogelijk gemaakt.



Als laatste consequentie van het systeem OSO wordt hier *de toename van het conflictniveau tussen (systeemontwikkel)medewerkers en management* genoemd. Het verloop van het project OSO wordt gekenmerkt door het conflict over de legitimiteit van de pogingen, het hulpmiddelengebruik van systeemontwikkelaars te beïnvloeden. Waar de voorstanders van dit systeem wezen op de mogelijkheden van betere beheersing en kostenbesparing, zagen de systeemontwikkelaars in het systeem OSO een dysfunctionele poging om hun autonomie sterk in te perken. Het gevecht dat hierover ontstond was een nieuwe aflevering in een langerlopend conflict over de beheersing van de systeemontwikkelaar als kenniswerker. De stelselmatige verontachtzaming van de systeemontwikkelaar als kenniswerker werd als een van de oorzaken gezien van het te lage kennisniveau in de IT organisatie.

Hierboven zijn enkele gevolgen beschreven van het falen van het systeem OSO in de IT organisatie. De bekendwording van het falen van OSO viel in de tijd ongeveer samen met het moment dat het idee kennismanagement werd gelanceerd. De argumentatie van de beslissing van diverse organisatieleden om kennismanagement te adopteren, kan daarom deels worden geïnterpreteerd als een onderdeel van een meeromvattende reactie op het falen van het systeem OSO of de consequenties die daarmee samenhangen. De impact van het falen van OSO op het adoptieproces van kennismanagement kan geanalyseerd worden op basis van de volgende verhaallijnen.

De voornemens voor een kennisinfrastructuur, om de kennisachterstand van de medewerkers te verhelpen, leidt een sluimerend bestaan onder leiding van Ron de Vaan. Kennismanagement wordt door Bastiaan Vink aangegrepen om deze plannen van een nieuw élan te voorzien.
Bastiaan Vink begint een actieve campagne om onrust te veroorzaken met behulp van kennismanagement, in reactie op de kritiek op het falen van 'zijn' systeem OSO. Hiervoor laat hij een interviewronde plaats vinden onder het midden- en hoger kader met als onderwerp kennismanagement. De belangstelling voor KM stijgt merkbaar.
Harry Pluijm en Beng van Gorp zijn nieuwe managers die zijn aangesteld om de afdeling SOO meer in het gareel te krijgen. Het is de bedoeling dat Bastiaan Vink, bron van innovaties en onrust, meer beteugeld wordt. Harry en Beng zijn tegen (Vink's aanpak van) kennismanagement.
Er is een reorganisatie op komst, en de verwachting is dat Bastiaan Vink het veld moet ruimen. In reactie hierop, gaan Bastiaan en Ron over tot een versnelde uitvoering van het kennisinfra-structuurproject. De uitvoeringsactiviteiten ontmoeten veel weerstand, omdat verschillende organisatieleden het oneens zijn met deze manier van doen.
Irene probeert onafhankelijk van de gebeurtenissen rondom de kennisinfrastructuur ideeën te ontwikkelen over kennismanagement vanuit een sociaal/organisatorisch perspectief. Bij Ontwikkeling Particuliere Markt is hiervoor belangstelling, vooral vanwege een daar gevoelde kennisachterstand. De concrete plannen worden echter in de ijskast geplaatst vanwege de naderende reorganisatie.
De reorganisatie vindt plaats. Onderdeel van de plannen is de oprichting van strategische kennisgroepen (SKG'en) gericht op de kennisontwikkeling van cruciale IT kennis. Bij de stafafdeling treden nieuwe managers aan, met Bernard van Berge Henegouwen als nieuwe directeur. Norbert Peters wordt verantwoordelijk gemaakt voor het probleem kennismanagement. Bastiaan Vink verdwijnt naar de beleidsafdeling SSS, waar men ook verantwoordelijk is voor de SKG'en.

Van Berge Henegouwen onderzoekt de situatie rondom KM en geeft Irene uiteindelijk de opdracht, een KM projectvoorstel te schrijven onder leiding van Norbert Peters, zodat dit ter besluitvorming voorgelegd kan worden aan het budgetteringsoverleg. Een heroverweging van de kennisinfrastructuur moet onderdeel uitmaken van dit plan.
Harry Pluijm organiseert zijn afdeling in kennisgroepen, maar weigert dit kennismanagement te noemen.

Dat het falen van het systeem OSO van invloed was op de KM-adoptiebeslissing is het beste in te zien bij de adoptie door Bastiaan Vink. Hoewel hij in eerste instantie het idee kennismanagement vooral adopteerde om zijn plannen voor een kennisinfrastructuur van een hogere succeskans te voorzien, werd zijn adoptie geïntensifieerd naar mate zijn positie door het falen van het systeem OSO in de knel kwam. *Het ontwikkelen van een nieuw werkteerrein om op basis daarvan zijn – inmiddels wankel – positie te handhaven of te versterken vormde daarbij zijn belangrijkste argument, KM te adopteren.* Dit uitte zich in een actieve campagne vóór kennismanagement, zowel vóór de reorganisatie vanuit SOO als na de reorganisatie vanuit SSS.

De betere beheersing van de nieuwe afdeling OONS, die mede voortkwam uit het falen van het systeem OSO, droeg bij aan een snelle formalisering van het fenomeen kennismanagement. Kennismanagement wordt, afgedwongen door de reorganisatie, onderkent als formeel verantwoordelijkheidsgebied en de verantwoordelijkheid gemaakt van Norbert Peters. Het formele karakter van dit proces, geeft aan dat er van een intrinsieke adoptiebeslissing geen sprake was. Niet alleen zorgde het algemene formaliseringsproces ervoor dat kennismanagement mee-formaliseerde, de relatie was ook wederkerig: kennismanagement droeg de kennis aan om de organisatiegraad van de afdeling mee te vergroten, getuige de organisatie van OONS in kennisgroepen. *Het proces van formalisering droeg daardoor eraan bij, dat KM in de organisatie werd geadopteerd.*

Het wegvallen van het bestaansrecht van de afdeling SOO/OONS draagt als volgt bij aan de adoptiebeslissing van kennismanagement. Voor Van Berge Henegouwen is de gebrekkige productiviteit en het gebrek aan inzicht in het functioneren van de afdeling SOO/OONS een groot probleem. Voor hem is dat een reden kennismanagement juist eens vanuit deze afdeling aan te pakken, om 'het moeras droog te leggen'. Zijn argument is dus, dat KM kan helpen de afdeling SOO onder betere beheersing te brengen, of kan helpen activeren. *KM wordt hier dus als een oplossing voor een reeds bestaand managementprobleem gezien.* Anders gezegd, KM wordt gezien als antwoord op de relatieve machteloosheid van het hoger management. Ook binnen de afdeling SOO/OONS wordt er nagedacht over het leven na het falen van OSO. Voor het nieuwe management (Harry Pluim, Teun Jansen) wordt kennismanagement gezien als de mogelijkheid tot een nieuw aan te bieden dienst richting de operationele ontwikkelafdelingen. Het idee is dus, dat *KM eraan kan bijdragen, een nieuw werkveld voor deze stafafdeling te creëren.*

De benarde positie van Vink en de herziening van de verhouding tussen de afdeling OONS en de ontwikkelafdelingen, komt onder meer tot uitdrukking in de manier waarop er werd omgegaan met de plannen voor een kennisinfrastructuur. Waar Vink deze plannen versneld tot uitvoer wilde brengen, om zo blijvende betrokkenheid van hemzelf bij de kennismanagementontwikkeling te creëren, leidt deze manier van doen op sterke weerstand bij het nieuwe operationele management (Harry Pluijm, Beng van Gorp). Van Berge Henegouwen eist daarop een nieuwe rationele afweging en hernieuwde legitimering van deze plannen.

Andere gevolgen van het falen van het systeem OSO, zoals de toegenomen autonomie van de ontwikkelafdelingen en –projecten, en het toegenomen conflictniveau tussen management en medewerkers waren niet van invloed op de adoptie van kennismanagement, maar hadden wel invloed op het verloop en de vormgeving van het project kennismanagement en zijn daarom hierboven vermeld.

In deze sectie is de invloed van het falen van het systeem OSO op de adoptiebeslissing ten aanzien van kennismanagement geanalyseerd. Het falen van het systeem OSO had tal van consequenties voor de IT organisatie als geheel en de afdeling SOO in het bijzonder. Zo leidde het OSO drama er mede toe, dat de IT organisatie werd gereorganiseerd, dat de bedrijfsvoering werd gerationaliseerd en geformaliseerd, dat er een herordening van mensen en posities plaatsvond en dat de *raison d'être* van de afdeling SOO/OONS werd gedefinieerd. Hierdoor werd kennismanagement door zowel individuen als de afdeling OONS als geheel geadopteerd, als potentieel nieuw werkterrein. De adoptie van kennismanagement werd ook beargumenteerd vanuit de mogelijkheid kennismanagement te zien als middel om op te treden tegen de negatieve consequenties van het falen van het systeem OSO voor het functioneren van de afdeling OONS (o.a. slecht imago, lage productiviteit, slecht management). Ten slotte heeft de weerzin tegen de managementfilosofie van uniforme en centralistische beheersing die via het systeem OSO werd uitgedragen, bijgedragen aan de adoptie van kennismanagement.

#### De reorganisatie

De invloed van de reorganisatie op de adoptie van kennismanagement kan worden geanalyseerd op basis van de volgende verhaallijnen.

Er is een reorganisatie op komst, en de verwachting is dat Bastiaan Vink het veld moet ruimen. In reactie hierop, gaan Bastiaan en Ron over tot een versnelde uitvoering van het kennisinfrastructuur-project. De uitvoeringsactiviteiten ontmoeten veel weerstand, omdat diversen het oneens zijn met deze manier van doen.

Irene probeert onafhankelijk van de gebeurtenissen rondom de kennisinfrastructuur ideeën te ontwikkelen over kennismanagement vanuit een sociaal/organisatorisch perspectief. Bij Ontwikkeling Particuliere Markt is hiervoor belangstelling, vooral vanwege een daar gevoelde kennisachterstand. De concrete plannen worden echter in de ijskast geplaatst vanwege de naderende reorganisatie.

De reorganisatie vindt plaats. Onderdeel van de plannen is de oprichting van strategische kennisgroepen (SKG'en) gericht op de kennisontwikkeling van cruciale IT kennis. Bij de stafafdeling treden nieuwe managers aan, met Bernard van Berge Henegouwen als nieuwe directeur.

Norbert Peters wordt verantwoordelijk gemaakt voor 'het probleem' kennismanagement. Bastiaan Vink verdwijnt naar de beleidsafdeling SSS, waar men ook verantwoordelijk is voor de SKG'en. De nieuwe organisatiestructuur is een volledige projectorganisatie, dat betekent dat alle activiteiten als projecten uitgevoerd moeten worden.
Bastiaan Vink wil vanuit zijn nieuwe positie proberen kennismanagement van de grond te krijgen. Hij stelt een consultant, Olivier Donders, aan om hem hierbij te helpen, handhaaft zijn strategie om de kennisinfrastructuur 'alvast' te doen invoeren, en denkt mee over de opzet van de SKG'en.
De invoering van SKG'en stagneert. De betrokken manager is geïnteresseerd in KM als potentiële oplossing voor zijn probleem.
De hoogste baas van de IT organisatie, Vroonhoven-Soentjes, bezoekt een KM conferentie omdat hij op zoek is naar iets in aanvulling op de reorganisatie. Irene spreekt hem aan, en hij is blij verrast met de interesse van iemand uit 'zijn' organisatie in hetzelfde onderwerp. Na het toesturen van enkele documenten, geeft hij Van Berge Henegouwen de opdracht iets te doen met kennismanagement en Irene.
Harry Pluijm organiseert zijn afdeling in kennisgroepen, maar weigert dit kennismanagement te noemen.

De reorganisatie speelde voor het adoptieproces van kennismanagement een belemmerende rol, doordat voornemens vanuit de afdeling OPM om kennismanagement te gaan doen werden stilgelegd vanwege de naderende reorganisatie. Op verschillende manieren speelde de reorganisatie daarna een stimulerende rol. Ten eerste, doordat de reorganisatie in feite alleen een herstructureringsinspanning was, was er bij veranderingsgezinde managers een latente behoefte aan een organisatieontwikkelingsinspanning om de nog onbelichte problemen op het gebied van de organisatiecultuur en het kennisniveau van de medewerkers te adresseren. Ten tweede, door de reorganisatie werden tal van moderne bedrijfskundige inzichten in de organisatie geïntroduceerd, waardoor een denkkader was geïntroduceerd waarbinnen kennismanagement als idee gewaardeerd kon worden. Ten derde, met de herstructurering was de expliciete aandacht voor kennisopbouw als het ware al in de blauwdruk van de IT organisatie opgenomen, door de voornemens tot oprichting van Strategische Kennis Groepen. Dit positieve licht op de impact van de reorganisatie wordt teniet gedaan door de sterkere controle die in de organisatie hiermee werd geïntroduceerd. Hierdoor zijn enerzijds alle mensen die weerstand bieden aan een sterke controle, uit de organisatie vertrokken. Anderzijds slaat de weerstand op de sterke bureaucratische controle in een later stadium direct terug op kennismanagement, bijvoorbeeld wanneer deze soms richtlijnen uitvaardigt die strijdig zijn met het eigen systeem (bijvoorbeeld, urenverantwoording is voor alle organisatieactiviteiten verplicht, maar wordt niet mogelijk gemaakt voor kennisdelingsactiviteiten).

#### De kennisinfrastructuur

De achtergrond van het project kennisinfrastructuur is in hoofdstuk 4 als volgt aan de orde geweest:

"Bij de fusie kwam naar boven, dat de automatisering heel erg intern gericht was geweest. Dit geldt ook voor de business, die ook het contact met de recente ontwikkelingen in het veld verloren had. Er was, en is nog steeds, een kenniskloof. Zelfs ik, als PMT, heb geen goed overzicht van de recente ontwikkelingen in het veld, zowel wat betreft business als automatiseringsonderwerpen. Bij het HPM-overleg, waar namens SOO Bastiaan Vink heen gaat, is dit besproken en is het plan

geopperd om een kennisbank op te zetten voor externe en interne kennis”. [Hoofdstuk 4, Stem 3 ‘Kennismakingsgesprek Freek de Vries’ (V960328), pg. 127]

De introductie van het idee kennismanagement viel samen met het moment, dat er concrete ontwikkelactiviteiten voor deze kennisinfrastructuur van start gingen. Het adoptieproces van kennismanagement werd sterk beïnvloed door deze omstandigheid. De aard van deze invloed kan worden geanalyseerd met behulp van de volgende verhaallijnen.

De voornemens voor een kennisinfrastructuur, om de kennisachterstand van de medewerkers te verhelpen, leidt een sluimerend bestaan onder leiding van Ron de Vaan. Kennismanagement wordt door Bastiaan Vink aangegrepen om deze plannen van een nieuw élan te voorzien.
Harry Pluijm en Beng van Gorp zijn nieuwe managers die zijn aangesteld om de afdeling SOO meer in het gareel te krijgen. Het is de bedoeling dat Bastiaan Vink, bron van innovaties en onrust, meer beteugeld wordt. Harry en Beng zijn tegen (Vink’s aanpak van) kennismanagement.
Er is een reorganisatie op komst, en de verwachting is dat Bastiaan Vink het veld moet ruimen. In reactie hierop, gaan Bastiaan en Ron over tot een versnelde uitvoering van het kennisinfrastructuurproject. De uitvoeringsactiviteiten ontmoeten veel weerstand, omdat diversen het oneens zijn met deze manier van doen.
Van Berge Henegouwen onderzoekt de situatie rondom KM en geeft Irene uiteindelijk de opdracht, een KM projectvoorstel te schrijven onder leiding van Norbert Peters, zodat dit ter besluitvorming voorgelegd kan worden aan het budgetteringsoverleg. Een heroverweging van de kennisinfrastructuur moet onderdeel uitmaken van dit plan.
Irene ervaart een grote weerstand tegen deze gang van zaken: Ron de Vaan weigert zijn medewerking, Norbert Peters regelt niet de toegezegde ondersteunende capaciteit, en er ontstaat ruzie met Vink en Donders. Zowel Peters als Van Berge Henegouwen beogen bovendien een technocratische aanpak van kennismanagement, waar zij zich weer tegen verzet.
Er is een crisisbijeenkomst over de voortgang van het kennisinfrastructuurproject, georganiseerd door de betrokken consultants maar geïnitieerd door Vink. Norbert Peters grijpt in door de uitvoeringsactiviteiten rondom de kennisinfrastructuur stop te zetten, en afhankelijk te maken van het nog te schrijven projectvoorstel kennismanagement.

De invloed van de kennisinfrastructuur op het adoptieproces van kennismanagement kan ontleed worden in een aantal invloeden, gebaseerd op de drie centrale gebeurtenissen in de bovenstaande verhaallijnen.

De eerste centrale gebeurtenis is, dat kennismanagement meteen na zijn introductie wordt gebruikt als label voor het kennisinfrastructuurproject, zodat de latere lobbyactiviteiten van mijzelf en Vink voor kennismanagement alom met het kennisinfrastructuurproject in verband wordt gebracht. Met deze tactiek worden enkele effecten gecreëerd. Als eerste, *wordt kennismanagement gebruikt als rationaliteitssurrogaat om de al bestaande plannen voor een kennisinfrastructuur te beargumenteren*. Elk argument voor kennismanagement wordt zo tevens een argument voor de kennisinfrastructuur. Ten tweede, door de verbinding van de kennisinfrastructuur met kennismanagement, delen zij als het ware hetzelfde lot. De voortgang in het ene gebied (bijvoorbeeld qua bekendheid) is hierdoor tevens de voortgang van het andere. Ten derde wordt door deze verbinding de communicatieve boodschap uitgezonden, dat *deze*

*twee fenomenen een sterke relatie met elkaar hebben. Deze verbinding is niet zonder expliciete ontrafeling weer van elkaar te scheiden: het vergt een expliciete managementdaad (bijvoorbeeld het stopzetten van het kennisinfrastructuurproject) om kennismanagement en de kennisinfrastructuur weer als twee van elkaar losstaande onderwerpen te kunnen zien. Ten vierde wordt door deze verbinding kennismanagement snel gedefinieerd, het effect is dat kennismanagement wordt gedefinieerd als 'meer dan de kennisinfrastructuur' (maar de kennisinfrastructuur is al in de definitie ingesloten). Ten slotte zorgt de verbinding met de kennisinfrastructuur voor een snelle legitimering van kennismanagement. Immers, het voornemen voor een kennisinfrastructuur heeft een geschiedenis van enkele jaren, en is goedgekeurd door het HPM-overleg, voor de reorganisatie een invloedrijk besluitvormingsorgaan in de IT organisatie. De kennisinfrastructuur heeft dus al een breed draagvlak in de organisatie. Door de verbinding tussen kennismanagement en de kennisinfrastructuur, wordt de legitimatie van de kennisinfrastructuur overgedragen op kennismanagement.*

De tweede centrale gebeurtenis is de versnelde uitvoering van het kennisinfrastructuur project door Vink en De Vaan, wanneer de legitimiteit van Vink in het geding komt. Het project kennisinfrastructuur – en dus ook kennismanagement- wordt hierdoor het centrum van een machtsconflict tussen de 'oude' en de 'nieuwe' managers, waaronder Harry en Beng. Dit conflict heeft twee belangrijke effecten voor het adoptieproces. Allereerst zorgt dit conflict ervoor dat de besluitvorming over kennismanagement onder druk wordt geplaatst: het conflict trekt de belangstelling van diverse managers en roept de noodzaak op, de harmonie weer te herstellen. Met andere woorden, zonder conflict was de beslissing over kennismanagement waarschijnlijk niet of anders later, genomen. Ten tweede zorgt dit conflict ervoor, dat niet alleen de personen die er tot op dat moment bij betrokken zijn, maar ook de inhoud van de kennisinfrastructuur- plannen ter discussie komt te staan. Er zijn immers diverse inhoudelijke bezwaren tegen de koers van het kennisinfrastructuur-project van Ron de Vaan. Er lijken onverstandige afspraken met een externe leverancier gemaakt, de plannen voorzien niet in een invoeringsstrategie, de relatie met reeds bestaande systemen is niet uitgewerkt en er wordt vooral gemikt op commerciële informatie als *content* van het beoogde systeem. Deze 'ontwerpfouten' worden algemeen bekend door de conflicten over de uitvoering van het kennisinfrastructuurproject. Dit is van invloed op het adoptieproces van kennismanagement, omdat de discussie over de aard en aanpak van de kennisinfrastructuur zo werd aangewakkerd dat de aandacht van de inhoud van kennismanagement werd afgewend en er op verschillende momenten in het adoptie- en definieringsproces van kennismanagement door deze discussie vertraging ontstond. *Met andere woorden, de kennisinfrastructuur draagt er aan bij, dat de opdracht voor een plan van aanpak kennismanagement überhaupt of versneld gegeven wordt, terwijl de realisatie van de definiëring van kennismanagement hier tevens door belemmerd wordt.*

De derde centrale gebeurtenis is de serie conflicten die ontstaan door de verstrekking van de opdracht voor het schrijven van een projectvoorstel kennismanagement aan Irene. In de opdrachtverstrekking door Van Berge Henegouwen zit een loskoppeling van

kennismanagement met de bestaande kennisinfrastructuurplannen (hij stelt immers een heroverweging voor). Het blijkt voor Irene onmogelijk, plannen te ontwikkelen zonder de medewerking van degenen die tot dan toe betrokkenen zijn bij kennismanagement: zonder de kennisinfrastructuur of IT voornemens in het algemeen, blijkt er geen realisatiebasis te zijn. *In feite is in deze constellatie de adoptie van de kennisinfrastructuur veel groter dan de adoptie van kennismanagement, en wordt kennismanagement zonder een IT invulling bijna unaniem afgewezen.* In reactie op Vink's hernieuwde pogingen om de kennisinfrastructuur tot uitvoering te brengen, wordt deze door Peters afhankelijk gemaakt van het nog te schrijven projectvoorstel kennismanagement. De realisatiebasis voor de kennisinfrastructuur zo ingezet voor het schrijven van een projectvoorstel kennismanagement. Het is daarom niet verwonderlijk, dat het uiteindelijke projectvoorstel kennismanagement een sterk IT karakter krijgt.

Samenvattend, draagt het kennisinfrastructuur op de volgende manieren bij aan de adoptie van kennismanagement. Vink's tactiek om kennismanagement en de kennisinfrastructuur met elkaar te verbinden, zorgt ervoor dat kennismanagement versneld wordt gedefinieerd en gelegitimeerd. De activiteiten gericht op het veroorzaken van conflict rondom de kennisinfrastructuur zorgen ervoor dat er versneld tot besluitvorming rondom kennismanagement wordt overgegaan. De verbinding van het draagvlak van de kennisinfrastructuur met die van kennismanagement blijkt echter als nadeel te hebben, dat er geen draagvlak blijkt te bestaan voor een niet-IT invulling van kennismanagement.

#### Het systeem PKSB

Het systeem PKSB ('Personele Kenmerken Succes Bank') wordt in hoofdstuk 4 beschreven en geanalyseerd [in Stem 2 'De les van Kundemanagement', pg. 131]. Het systeem PKSB werd ontwikkeld en ingevoerd in 1995, een half jaar voordat kennismanagement in de organisatie werd ingevoerd. Het systeem had tot doel, de kennis en kundes van medewerkers vast te leggen. Een belangrijk argument om het systeem te ontwikkelen, was dat definiering, inventarisatie en registratie van de kunde van medewerkers in de organisatie een basisvoorwaarde was voor het managen van de kennis en vaardigheden van medewerkers. Om tal van redenen (zie hiervoor hoofdstuk 4) werd het systeem uiteindelijk niet in gebruik genomen.

In tabel 5.1 wordt op de volgende manier gerefereerd naar de invloed van het PKSB voor het adoptieproces van kennismanagement.

Beng van Gorp is verantwoordelijk voor het kundemanagement van de IT organisatie, en heeft uit dien hoofde een systeem 'PKSB' laten ontwikkelen. Het systeem is nooit in gebruik genomen. Van Gorp is geïnteresseerd in kennismanagement, omdat het wellicht een manier biedt om een nieuwe versie van het 'PKSB' van de grond te krijgen.

Het systeem PKSB is vooral van belang voor het adoptieproces van KM vanwege de invloed hiervan op de adoptiebeslissing van Beng van Gorp. Vanuit zijn interesse in, en na de reorganisatie ook zijn verantwoordelijk voor, methoden en technieken om de kundes van medewerkers te managen, was Beng van Gorp geïnteresseerd in de hiervoor geschikte systemen

en werkwijzen. Ondanks het falen van het PKSB, bleef zijn overtuiging van het nut en de noodzaak voor het registreren van de kundes van medewerkers, overeind. In de plannen voor kennismanagement zag hij daarom in een vroeg stadium zowel een inhoudelijke bevestiging van zijn ideeën, als – wanneer er eenmaal een project zou gaan lopen – een mogelijkheid een nieuwe versie van het PKSB van de grond te krijgen.

Niet alleen direct via Beng van Gorp, ook via de bijdrage aan de inhoudelijke definiering van kennismanagement draagt het systeem PKSB bij aan het adoptieproces van KM. Het idee van een soortgelijk systeem in verbeterde versie voor de IT organisatie wordt (door Irene) opgenomen in het projectvoorstel kennismanagement. Omdat de doelstelling van het PKSB al breed in de organisatie bekend is en ondersteund wordt, wordt dit aspect van de plannen voor kennismanagement in het bijzonder ondersteund door verschillende mensen tijdens opeenvolgende momenten in het definiëringsproces van kennismanagement. Het systeem PKSB staat als het ware model voor een archetypische realisatiestrategie van kennismanagement. *Kennismanagement wordt dus geadopteerd ter legitimering van reeds bestaande voornemens voor een personeel informatiesysteem.*

Een jaar later, wanneer het project Kennismanagement loopt, weet Beng van Gorp inderdaad activiteiten gericht op de invoering van een softwarepakket voor het registreren van personele kenmerken, onderdeel van het project kennismanagement te maken (het Kennis- en Expertise Informatie Systeem, zie ook subparagraaf 3.2.3 ‘KM praktijken: alternatieven en selectie’).

#### De activiteiten van Irene

Een andere factor die van invloed is geweest op de adoptie van kennismanagement in de IT organisatie, waren de activiteiten van Irene in het kader van haar voornemen, een onderzoek in de IT organisatie te verrichten. In hoofdstuk 4 wordt haar motivatie voor de adoptie van kennismanagement beschreven in [Stem 2 ‘Kennismanagement als visie’, pg. 120]. Uit deze omschrijving blijkt, dat kennismanagement werd gezien als middel om organisatieontwikkelingsactiviteiten van start te laten gaan (*een altruïstisch argument: KM als manier om de wereld te verbeteren*) en als middel om een rol te spelen in deze organisatieontwikkelingsactiviteiten (*het argument is dus, het creëren van werk*). Irene herkent de hoge verkoopwaarde van KM, doordat het nieuw is (*het hype-argument*) en bovendien onduidelijk (*het ambiguïteitsargument*).

Welke invloed had de adoptie van Irene nu op de adoptie van kennismanagement door de IT organisatie als geheel? In de onderstaande verhaallijnen komen een aantal bijdragen aan het proces aan de orde.

Om de mogelijkheid te creëren in de IT organisatie een actieonderzoek te doen, lanceert Irene het idee KM bij de SOO, een stafafdeling van de IT organisatie die zich bezig houdt met beleid en projecten ter verbetering van de systeemontwikkelingsprocessen.
---

De voornemens voor een kennisinfrastructuur, om de kennisachterstand van de medewerkers te verhelpen, leidt een sluimerend bestaan onder leiding van Ron de Vaan. Kennismanagement wordt door Bastiaan Vink aangegrepen om deze plannen van een nieuw élan te voorzien.
---



Irene probeert onafhankelijk van de gebeurtenissen rondom de kennisinfrastructuur ideeën te ontwikkelen over kennismanagement vanuit een sociaal/organisatorisch perspectief. Bij Ontwikkeling Particuliere Markt is hiervoor belangstelling, vooral vanwege een daar gevoelde kennisachterstand. De concrete plannen worden echter in de ijskast geplaatst vanwege de naderende reorganisatie.
Irene werkt aan de ontwikkeling van haar ideeën en interne netwerk. In opdracht van Beng van Gorp houdt ze een interviewronde over resource management problematiek, waaronder de klassificatie van kennis en competentieplanning. Diverse lijnmanagers zijn enthousiast over het fenomeen kennismanagement, vanwege de mensgerichte insteek ervan, waardoor wellicht ook de interne waardering voor lijnmanagers zal toenemen.
De hoogste baas van de IT organisatie, Vroonhoven-Soentjes, bezoekt een KM conferentie omdat hij op zoek is naar iets in aanvulling op de reorganisatie. Irene spreekt hem aan, en hij is blij verrast met de interesse van iemand uit 'zijn' organisatie in hetzelfde onderwerp. Na het toesturen van enkele documenten, geeft hij Van Berge Henegouwen de opdracht iets te doen met kennismanagement en Irene.
Van Berge Henegouwen onderzoekt de situatie rondom KM en geeft Irene uiteindelijk de opdracht, een KM projectvoorstel te schrijven onder leiding van Norbert Peters, zodat dit ter besluitvorming voorgelegd kan worden aan het budgetteringsoverleg. Een heroverweging van de kennisinfrastructuur moet onderdeel uitmaken van dit plan.
Irene ervaart een grote weerstand tegen deze gang van zaken: Ron de Vaan weigert zijn medewerking, Norbert Peters regelt niet de toegezegde ondersteunende capaciteit, en er ontstaat ruzie met Vink en Donders. Zowel Peters als Van Berge Henegouwen beogen bovendien een technocratische aanpak van kennismanagement, waar zij zich weer tegen verzet.
Irene geeft de opdracht weer terug aan Peters. Dit leidt tot woede bij Peters. Hij verordonneert in reactie hierop dat Ron, Olivier en Irene samen het projectvoorstel moeten schrijven. Het schrijven van het projectvoorstel verloopt moeizaam en traag door interne strijd tussen de schrijvers van het projectvoorstel, maar wordt uiteindelijk wel gerealiseerd. Er wordt zonder toestemming van Peters een mailtje naar tal van organisatieleden gestuurd. Bij een eerstvolgende bespreking wordt Olivier de organisatie uitgegooid.

Genoemd worden: de eerste lancering van het idee KM, de ontwikkeling van enkele ideeën over de inhoud van KM, lobbyactiviteiten voor KM, het werven van top management ondersteuning voor kennismanagement door de toevallige ontmoeting met Vroonhoven-Soentjes en het ontvangen van een opdracht voor uitwerking van KM.

De lancering van het idee KM was waarschijnlijk ook wel gebeurd, als Irene niet in de organisatie aanwezig was geweest. Doordat ze inmiddels al geassocieerd werd met Vink en de afdeling SOO werd door Irene's lancering het onderwerp kennismanagement wel gebonden aan een bepaalde afdeling (nl. SOO) en werd het in verband gebracht met bepaalde personen (Vink).

De ontwikkeling van enkele ideeën over de inhoud van KM in relatie tot de problemen in de organisatie en de mogelijke oplossingsrichtingen, is in dit stadium slechts beperkt van invloed geweest op de inhoud die in de IT organisatie rondom KM werd ontwikkeld. De voornaamste functie van deze idee-ontwikkeling lijkt te zijn geweest, dat hierdoor duidelijkheid werd verschaft over Irene's ambities in de IT organisatie, zodat zij krediet en vertrouwen opbouwde

over haar kennis en vaardigheden. Haar inhoudelijke, maar politiek neutrale opstelling heeft waarschijnlijk de doorslag gegeven bij de beslissing om het projectvoorstel KM in eerste instantie door Irene te laten schrijven. Dat het niet om de inhoud van haar ideeën ging, blijkt vervolgens uit de conflicten over de inhoud van het projectvoorstel met Van Berge Henegouwen, Vink, Peters, De Vaan en Donders.

Irene's lobby voor KM heeft sterk bijgedragen aan de bekendheid hiervan. Ingeschat kan worden, dat dit van invloed is geweest op het hoge verwachtingsniveau dat ten aanzien van KM in de organisatie ontwikkelde.

Irene heeft een bijdrage geleverd aan het werven van top-management ondersteuning voor kennismanagement door haar toevallige ontmoeting met Vroonhoven-Soentjes. Het is de vraag in hoeverre Vroonhoven-Soentjes belangstelling, en de interesse voor KM bij SOO/OONS, bij elkaar waren gekomen zonder deze interventie: de IT organisatie was immers berucht voor de geringe mate waarin organisatieleden van verschillende hiërarchische niveau's met elkaar communiceerden. Doordat Irene haar lot met de afdeling SOO/OONS had verbonden maar daar niet een formele functie bekleedde, was het voor haar relatief eenvoudig om contacten te leggen met personen van uiteenlopende rangen en standen. Het contact had tot gevolg, dat de impasse in het KM invoeringsproces, ontstaan doordat het middelmanagement (o.a. Peters) niet van zin was actief met KM van start te gaan, door de directe opdracht van Vroonhoven-Soentjes werd doorbroken zodat er een formele opdracht (door Van Berge Henegouwen) tot het schrijven van een projectvoorstel KM werd gegeven.

Op deze manieren is de aanwezigheid van Irene van invloed geweest op het adoptieproces van kennismanagement in de IT organisatie.

#### *5.3.4 Samenvatting van de bevindingen*

In deze paragraaf werd het proces van adoptie van kennismanagement in de IT organisatie geanalyseerd. Dit verhaal werd geanalyseerd op basis van Foucault's werkwijze van eventualisatie. Het doel van deze werkwijze was, het unieke karakter van gebeurtenissen zichtbaar te maken. Door het verloop van het adoptieproces van kennismanagement niet te analyseren vanuit een samenhangend concept of model, werd het mogelijk de relevante gebeurtenissen en factoren zorgvuldig te beschrijven en te analyseren. Op basis hiervan is het mogelijk, kritiek te ontwikkelen op gegeneraliseerde verklaringen voor de redenen waarom organisaties tot de adoptie van kennismanagement besluiten. Een samenvatting van de diverse besproken relaties tussen de specifieke omstandigheden met het argument voor en globale inhoud van kennismanagement, wordt weergegeven in tabel 5.2.

TABEL 5.2 OMSTANDIGHEDEN EN ARGUMENTEN VAN INVLOED OP DE ADOPTIE VAN KM

Omstandigheid	Van belang voor	Argument voor KM adoptie	Globale inhoud van KM
KM hype	Irene Vink	Nieuw werkkerrein Hype Ambiguiteit	niet van belang
Falen OSO systeem	Vink	Handhaving positie	Extentie OSO plannen
Kennisniveau ontwikkelaars	Ontwikkelaars, oa. OPM	Kennisachterstand	Kennisinfrastructuur
Falen PKSB	Van Gorp	Kunde probleem is fundamenteel probleem voor de bank	Nieuw PKSB
Kennis - infrastructuur	De Vaan Vink	legitimatie voor kennisinfrastructuur	Levering vulling + sociale inbedding voor kennisbank
Reorganisatie	Vroonhoven-Soentjes, Van Berge Henegouwen	Iets nodig om verandermentaliteit in stand te houden	Iets met kennisopbouw en kennisdeling
Onderwaardering lijnmanagement	Lijnmanagement	Meer aandacht voor 'de mens' in de organisatie	KM = HRM
Chaos afdeling DS	Harry Pluijm	Verbetering rationaliteit bedrijfsvoering	KM = verfijning organisatiestructuur
Falen SKG's	Robin Beere	KM zorgt misschien voor aansluiting tussen beleid en praktijk	KM = kennisgroepen
Activiteiten Irene	Irene	Actieonderzoek	Leren, organisatie - ontwikkeling

## 5.4 De orde van het spreken

### 5.4.1 Inleiding

In deze paragraaf staat een nieuwe fase in het introductieproces van KM in de IT organisatie centraal. Stond de vorige fase voor de Succes Bankers in het teken van de vraag of en waar kennismanagement moest worden geadopteerd, in deze nieuwe fase komt het spreken over kennismanagement centraal te staan. Tot en met de adoptiebeslissing wordt de discussie over kennismanagement gevoerd door diverse personen, waarbij tal van onderwerpen over tafel gaan en op diverse manieren relaties worden gelegd met activiteiten, discussies en problemen in de IT organisatie. Aan deze situatie komt een einde op het moment dat er gezegd wordt:

“We hebben het erover gehad. We vinden dat kennismanagement uit de vage sfeer van onderzoeken en abstract praten getrokken moet worden. Het moet nú vertaald worden in concrete projectplannen of we moeten er mee stoppen” [Norbert Peters in Stem 3 ‘Norbert Peters in oorlogstijd’, V961003, pg. 237].

Deze uitspraak getuigt niet zozeer van een adoptiebeslissing, maar wel van een beslissing dat kennismanagement uit ‘de vage sfeer van onderzoeken en abstract praten’ moet worden getrokken. Waarom is dat eigenlijk noodzakelijk? Waarom mag er niet vrij over kennismanagement worden gesproken? De algemene indruk van kennismanagement bij het middenkader is ten slotte niet al te positief, er wordt gezegd:

“Er zijn allerhande twijfels over kennismanagement. Wat is het nut er eigenlijk van? Maar als jij dit onderzoek (naar kennismanagement) doet, kunnen we er tenminste gefundeerd nee tegen zeggen” [Beng van Gorp in Stem 1, V961023, pg. 238].

Waarom moet er een projectvoorstel komen, van een onderwerp dat ‘vaag en abstract’ genoemd wordt, als men er net zo lief mee wil stoppen? Kennelijk vertegenwoordigt het vele en ongeordende praten over kennismanagement een probleem, misschien zelfs een gevaar, waartegen opgetreden moet worden. Wat is dat voor een probleem? Waar is men bang voor?

In deze paragraaf 5.4 onderzoek ik de angst voor het vrij spreken, door te kijken naar de praktijken, de methoden, technieken en werkwijzen, die hierbij werden gebruikt. Met de focus op praktijken volg ik een werkwijze die door Foucault meerdere malen is toegepast. Praktijken zijn voor Foucault vruchtbare aangrijpingspunten van analyse omdat zij staan voor

“... places where what is said and what is done, rules imposed and reasons given, the planned and the taken for granted meet and interconnect” [Foucault, 1980, pg. 75].

Praktijken bevinden zich als het ware op een kruispunt van wegen, waar plannen, gewoontes, ideeën, handelingen, redeneringen en regels allen een rol spelen. Zij zijn daardoor informatieve en verhelderende aanvliegroutes voor de analyse van gebeurtenissen. Foucault heeft laten zien [in bijvoorbeeld *Technologies of the Self* (1988)] dat door op verschillende momenten te onderzoeken welke praktijken er werden gebruikt, en door welke condities zij mogelijk waren, het verloop van een historisch proces kan worden verklaard. Praktijken worden gestuurd door instituties, voorgeschreven door ideologieën en ontstaan uit pragmatische omstandigheden. Bovenal hebben ze ook een eigenstandig karakter, dat door Foucault omschreven wordt met

woorden als ‘regelmaticheid’, ‘logica’, ‘ratio’, ‘strategie’ of ‘vanzelfsprekendheid’. Ten slotte werpen praktijken licht op de relatie tussen kennis en macht, een kernthema van Foucault. Door bijvoorbeeld te onderzoeken op welke manier de gek werd afgezonderd of de crimineel werd gestraft, onderzocht Foucault de interactie tussen de code, de administratieve macht, die bepaalt op welke manier dingen gedaan moeten worden, en het spreken, dat er voor zorgt dat deze werkwijzen ontstaan, worden gerechtvaardigd, en algemeen gebruikte principes worden. Via de analyse van praktijken realiseert Foucault dus een drietal onderzoeksdoelen: praktijken dienen als instrument om het verloop van historische gebeurtenissen te verklaren, via praktijken kunnen regelmatigheden en patronen worden opgespoord, en praktijken leveren inzicht op in de relatie tussen kennis en macht.

Foucault heeft in diverse teksten over het karakter van praktijken geschreven. In de navolgende analyse wordt vooral gebruik gemaakt van zijn inaugurale rede ‘*L’ordre du discours*’ (1971), dat vertaald kan worden met ‘de orde van het spreken’ (1988)<sup>23</sup>. In deze tekst staat de hierboven gesuggereerde vrees voor het ongeordende spreken centraal. Deze vrees is volgens Foucault universeel:

“In onze samenleving bestaat een diepgewortelde logofobie, iets als een doffe vrees voor deze gebeurtenissen, deze massale hoeveelheid bewoordingen, voor het opwellen van al die uitingen, voor alles wat er gewelddadig, discontinue, strijdvlustig, wanordelijk ook en hachelijk aan is, voor het grote onophoudelijke en ordeloze gonzen van het spreken” [Foucault, 1988, pg. 62].

Om deze vrees te onderzoeken, analyseert hij de manier waarop het spreken in onze samenleving wordt gereguleerd. Het uitgangspunt hierbij is dat:

“... in iedere maatschappij de produktie van het spreken tegelijkertijd gecontroleerd, geselecteerd, georganiseerd en geherdistribueerd wordt door een aantal procedures die tot doel hebben de machten en gevaren ervan te bezweren, het gebeurteniskarakter te beheersen en zijn drukkende, vreeswekkende materialiteit te ontwijken” [Foucault, 1988, pg. 37].

Foucault onderkent diverse soorten procedures die ieder op een andere manier het vrije spreken reguleren. Doordat deze procedures samenwerken en elkaar over en weer versterken, vormen ze samen een netwerk van sturende mechanismen die ervoor zorgen dat het vrije spreken wordt uitgedund, ingekapseld en beperkt.

Foucault’s redenering en werkwijze wordt in deze paragraaf gedemonstreerd en gebruikt door te onderzoeken via welke technieken en procedures het vrije spreken over kennismanagement in de IT organisatie werd beknot. De vrees voor ‘het vage en abstracte praten over

<sup>23</sup> Foucault maakt in zijn teksten veelvuldig gebruik van het franse woord *discours*, waarvan ‘het spreken’ hier als vertaling genomen wordt. Andere vertalingen zijn ‘betoog’ of ‘vertoog’, terwijl ook het woord *discourse* zelf wel gebruikt wordt, vooral in filosofische discussies. Met ‘het spreken’ wordt zowel spreken als schrijven bedoeld. Foucault gebruikt het woord *discours* grofweg in twee betekenissen: in de zin van een enkelvoudig gestructureerde ‘stolling’ van taalgebruik (boeken, brieven, nota’s rapporten) en in de zin van een algemene praktijk van schrijven en praten (zoals bijvoorbeeld het wetenschappelijk spreken) [Widdershoven, 1988].

kennismanagement' markeert in dit onderzoek de start van een serie van praktijken die erop gericht zijn het vrije spreken over kennismanagement te reguleren, in te perken of te organiseren. In de navolgende analyse wordt gedemonstreerd, dat hierbij gebruik gemaakt wordt van de diverse machtstechnieken die door Foucault zijn beschreven.

De zin van het onderzoeken van deze praktijken is gelegen in de invloed die deze praktijken hebben op de inhoudelijke ontwikkeling van de KM discussie. Het spreken vindt nooit plaats in een sociaal vacuüm, maar in een sociale context (een organisatie, een samenleving, een universiteit) die het spreken mogelijk maakt, stuurt en beperkt. Voor Foucault zijn de procedures die het spreken uitdunnen een even natuurlijk gegeven als het spreken zelf: zij kunnen niet zonder elkaar bestaan, beïnvloeden elkaar over en weer en moeten daarom in samenhang onderzocht worden. Het heeft dus voor Foucault geen zin om te kijken naar een vrij, onbeïnvloed of ideaal spreken, een spreken waaruit de werkelijkheid is weggelaten:

"Dat er uitdunningssystemen zijn, wil niet zeggen dat daarachter of daar voorbij een al-omvattend, ononderbroken en zwijgend spreken heerst dat door deze systemen onderdrukt of teruggedrongen wordt, en dat het onze taak zou zijn het te verheffen door het eindelijk het woord terug te geven. Wij moeten ons niet inbeelden dat een niet-gezegd of een niet-gedacht spreken de wereld doorkruist" [Foucault, 1988, pg. 63].

Het doel van de analyse in deze paragraaf is, een verklaring te ontwikkelen voor de inhoudelijke ontwikkeling van de KM discussie. Door de invloed van de diverse procedures voor de beheersing van het spreken op de KM discussie in de IT organisatie te beschrijven, wordt gedemonstreerd dat al het spreken (dus ook het spreken over kennismanagement) plaatsvindt in een sociale context (in dit geval een organisatie) die dat spreken reguleert, uitdunt en beperkt. Voor de navolgende analyse worden de gebeurtenissen die zijn weergegeven in tabel 5.3 als uitgangspunt genomen.

TABEL 5.3 GEBEURTENISSEN RONDOM HET SPREKEN OVER KENNISMANAGEMENT

Van Berge Henegouwen onderzoekt de situatie rondom KM en geeft Irene de opdracht, een KM projectvoorstel te schrijven onder leiding van Norbert Peters. In zijn opdracht worden de contouren van het projectvoorstel omschreven. Het is de bedoeling dat dit voorstel ter besluitvorming voorgelegd kan worden aan het budgetteringsoverleg.
Irene probeert met diverse organisatieleden te komen tot een selectie van KM problemen en KM oplossingen. Dit leidt tot tal van conflicten en misverstanden.
Irene geeft de opdracht weer terug aan Peters. Dit leidt tot woede bij Peters. Hij verordonneert in reactie hierop dat Ron, Olivier en Irene samen het projectvoorstel moeten schrijven. Het schrijven van het projectvoorstel verloopt moeizaam en traag door interne strijd tussen de schrijvers van het projectvoorstel, maar wordt uiteindelijk wel gerealiseerd. Voor de schrijvers is het verboden, met andere organisatieleden te praten. Er wordt zonder toestemming van Peters toch een mailtje naar tal van organisatieleden gestuurd. Bij een eerstvolgende bespreking wordt Olivier de organisatie uitgegooid.
Ron de Vaan voert vervolgens de pen, en zorgt ervoor dat een groot deel van het projectvoorstel gewijd wordt aan zijn plannen voor een kennisinfrastructuur. Ook wordt voorgesteld op een vijftal plaatsen een proef te doen met kennismanagement.
Het eerstvolgende overleg van het BO wordt afgewacht. Daar wordt besloten, dat de IT organisatie

<p>officiëel tot uitvoering van KM zal overgaan. De voortgang van het denken en doen over kennismanagement ligt enkele weken stil, in afwachting van nieuwe functionarissen die kennismanagement tot uitvoer moeten gaan brengen. Wel wordt er al her en der nagedacht over de keuze van KM pilots.</p>
<p>De nieuwe projectmanager, Timo, treedt aan. Hij organiseert een F heidesessie met niet bij KM betrokken, representatieve organisatieleden, met het doel het projectvoorstel tot uitvoerbare proporties terug te brengen. Tijdens deze bijeenkomst wordt besloten nog eens opnieuw na te denken over de kennisinfrastructuur, worden de KM pilots gekozen en wordt de projectorganisatie bedacht.</p>
<p>De centrale projectleider, Jeroen, treedt aan. Hij is het oneens met de snelle afbakening, en organiseert daarom een vijftal KM workshops, in een poging de snelle afbakening van het KM project weer open te gooien. De workshops resulteren in een verzameling voorstellen voor een meer mens- en cultuurgerichte aanpak van kennismanagement. Wanneer hij deze echter voorlegt aan Van Berge Henegouwen, krijgt hij veel kritiek vanwege het ambitieuze maar te weinig doordachte karakter van de voorstellen. Desondanks weet Jeroen de goedkeuring te krijgen voor het voorbereiden van een 'programma' kennismanagement, dat naast het huidige project opgestart zou kunnen worden.</p>
<p>Er wordt gezocht naar en onderhandeld met tal van organisatieleden om een positie te bekleden in de projectorganisatie Kennismanagement. Beng van Gorp en Pieter Diepens lobbyen succesvol, en weten allebei een door hen gewenst KM deelproject ook onderdeel van het project te laten zijn. Voor elk van de KM deelprojecten wordt een coördinator gevonden. Aan hen wordt gevraagd, voor hun deelgebied een projectvoorstel te schrijven en een deelprojectorganisatie te vormen.</p>
<p>Er worden bijeenkomsten georganiseerd met een groep deskundigen op het gebied van Kennismanagement, waarbij er gevraagd wordt of het project qua KM op de goede weg zit. Het antwoord is ontkennend. Ook Irene oefent druk uit om de scope van het huidige project te heroverwegen. Timo overweegt het, maar twijfelt of dit wel conform de wens van het managementteam en de stuurgroep is.</p>
<p>Vanwege vakanties en doordat er problemen zijn met het vinden van projectbemanning duurt het heel lang voordat de KM deelprojectvoorstellen worden opgeleverd. De gerealiseerde projectvoorstellen zijn overwegend IT gerelateerd. Ook de uitvoering verloopt traag: de activiteiten hebben een lage prioriteit, er is onvoldoende capaciteit en er zijn technische problemen. Tussen de stuurgroep en het projectmanagement ontstaat conflict over de doelstellingen en de aanpak van kennismanagement. Om duidelijkheid te krijgen over de wensen van de stuurgroep neemt projectmanager Timo zich voor, een 2<sup>e</sup> heidesessie te organiseren.</p>
<p>Tijdens de 2<sup>e</sup> heidesessie met de leden van de stuurgroep worden de +/- 25 KM voorstellen die geformuleerd zijn op basis van de resultaten van de workshops, besproken. Er wordt een selectie gemaakt, en per voorstel wordt er een stuurgroep lid verantwoordelijk gemaakt. Omdat er geen verdere afspraken gemaakt worden over de manier waarop deze verantwoordelijkheid vormgegeven moet worden, onderneemt niemand op basis hiervan actie.</p>
<p>Timo en Jeroen doen al het mogelijke om extra capaciteit te regelen, en de coördinatoren tot spoed te manen. Hoewel dit op zich resultaat heeft, is het geduld van Timo op. Hij komt tot de conclusie dat de inspanning die dit project kost, niet in verhouding staat tot de verwachte baten. Hij stelt daarom aan de stuurgroep voor, met het project te stoppen.</p>
<p>Na een crisisgesprek in de stuurgroep, worden er van het projectteam een zelfreflectie en oplossingsvoorstellen geëist. Geanalyseerd wordt, dat er eigenlijk twee doelstellingen in het project zijn: de realisatie van intranetsites en de realisatie van een cultuurveranderingsinterventie gericht op een meer lerende cultuur. De stuurgroep spreekt af, aan het MT te vragen in hoeverre zij behoefte heeft aan de realisatie van de tweede doelstelling.</p>

De MT vergadering wordt voorbereid door een beleidsanalyse KM uit te voeren. Tijdens de MT vergadering wordt besloten, het KM project te fuseren met het intranetproject, en het niet-intranetgerelateerde deel van KM aan een nieuw opgerichte studiegroep over te dragen.

Uit tabel 5.3 blijkt dat de chaos aan verschillende KM-opvattingen en – sprekers te lijf wordt gegaan door maatregelen te nemen als het laten schrijven van een projectvoorstel, het toekennen van budget, het opzetten van een projectorganisatie, het organiseren van workshops, het houden van bijeenkomsten met een deskundigenteam, het organiseren van een 2<sup>e</sup> heidesessie, het uitvoeren van een beleidsanalyse, het houden van vergaderingen, het voeren van gesprekken en het schrijven van notities. De diverse maatregelen gaan onvermijdelijk gepaard met conflict: waar macht wordt uitgeoefend ontstaat weerstand [Foucault, 1977] doordat elke regulering andere verlangens en belangen inperkt. De beschrijving van de conflicten die elke maatregel oproept, laat zien dat in een sociale context een maatregel niet alleen abstractie en logica vertegenwoordigt, maar voor de betrokken personen ook een gebeurtenis is, een interventie in hun sociale werkelijkheid, die concurrerende ideeën, belangen en verlangens oproept.

Deze paragraaf is als volgt georganiseerd. In subparagraaf 5.4.2 worden de technieken besproken die werden gehanteerd om de discussie over kennismanagement onder de regie van het management van de IT organisatie te brengen. Dit wordt gedaan aan de hand van Foucault's bespreking van de procedures van *uitsluiting*, de eerste van de drie categorieën procedures die Foucault onderkent. In paragraaf 5.4.3 worden de technieken besproken die werden gehanteerd om de variëteit aan KM-benaderingen, probleemanalyses en oplossingsvoorstellen onder controle te brengen. Dit wordt gedaan op basis van Foucault's *interne procedures*. In subparagraaf 5.4.4 wordt besproken op welke wijze het KM-sprekproces in de organisatie werd georganiseerd via Foucault's bespreking van de *restrictieve systemen*. Deze systemen richten zich op de inperking van het aantal sprekers en de voorwaarden waaronder zij spreken. De analyse wordt in subparagraaf 5.4.5 afgesloten met een samenvatting van de bevindingen.

#### 5.4.2 De regie in handen

In deze subparagraaf worden de technieken besproken die werden gehanteerd om de discussie over kennismanagement onder de regie van het management van de IT organisatie te brengen aan de hand van Foucault's bespreken van de procedures van uitsluiting. Uitsluitingsprocedures zijn er in drie soorten, het verbod, de verstoting en de wil tot waarheid. Deze drie komen hieronder aan de orde.

##### (1) Verbieden

De eerste maatregel die erop gericht was de controle te verwerven over het tot dan toe ongeordende spreken over kennismanagement, was het verstrekken van een opdracht tot het schrijven van een projectvoorstel kennismanagement aan Irene [zie Stem 4 'Gespreksverslag Kennismanagement', N961029, pg. 244]. Vóór dit moment is het onduidelijk óf de Succes Bank aan kennismanagement gaat doen, onder welke voorwaarden zij dat wil gaan doen en wie er bij kennismanagement betrokken zullen worden. Door het verstrekken van de opdracht voor



het schrijven van het projectvoorstel kennismanagement wordt een eerste inspanning geleverd om het hoe, het wie en het wat van het spreken over kennismanagement te reguleren. In Foucault's termen is er hier sprake van de strategie van het *verbieden*, de meest vertrouwde soort uitsluitingsprocedure. Net als de andere uitsluitingsprocedures (verstoten, en de wil tot waarheid) is het verbod erop gericht, de macht in het spreken te beheersen. Foucault bespreekt drie manieren van verbieden: via een privilege, via een ritueel van de omstandigheid en via een taboe. Deze verschillende regulerende dimensies van de opdrachtverstrekking worden hierna besproken.

De opdrachtverstrekking reguleert als eerste wé wie zich met kennismanagement zullen gaan bezig houden, door het instellen van een privilege of exclusief recht. Door Norbert Peters verantwoordelijk te verklaren voor de realisatie van het KM projectvoorstel, en Irene uit te nodigen zich inhoudelijke daarmee bezig te houden, werd het tegelijkertijd andere betrokkenen (Vink, De Vaan, Van Gorp, Beere, Jansen) verboden, zich met kennismanagement bezig te houden.

“Tegen Beng van Gorp is gezegd: ‘Blijf af van Kennismanagement, dat is Norbert Peters’ taak’”  
[Stem 1, pg. 254].

De manier waarop de opdracht wordt verstrekt reguleert ten tweede de manier waarop er over kennismanagement mag worden gesproken. Door een opdracht te verstrekken voor het schrijven van een projectvoorstel KM, wordt beoogd kennismanagement in het domein van de formele omgangsvormen te trekken. Dat wil zeggen dat er een hiërarchische verhouding moet worden gecreëerd tussen de opdrachtgever (Van Berge Henegouwen), zijn zaakwaarnemer (Norbert Peters) en de opdrachtnemer (Irene), en dat de interacties tussen dezen moeten voldoen aan de regels die daarvoor gelden. Dat het spreken over kennismanagement vanaf nu moet voldoen aan de patronen die voortkomen uit de hiërarchie in kwestie, wordt onderstreept door gebruik te maken van het formele gesprek. Het formele gesprek is een voorbeeld van wat Foucault een *ritueel van de omstandigheid* noemt. Deze procedure schrijft voor dat het spreken volgens bepaalde patronen, bijvoorbeeld voortkomend uit traditie, een agenda, een hiërarchie of een bepaalde methode, verloopt. Deze techniek wordt meerdere keren in de case gebruikt (zie ook Stem 3 ‘Timo’s visie over de SPM problematiek’, V970606, pg. 298, en Stem 3 ‘Eerste bijeenkomst klankbordgroep SPM’s, V970930, pg. 329) en werkt als volgt.

In het formele gesprek neemt de hiërarchisch hoogst geplaatste persoon van de aanwezigen het woord, en doet een aantal mededelingen. Van de toehoorders wordt geëist dat de mededelingen niet meer ter discussie worden gesteld, maar vanaf het moment van uitspreken als een gegeven worden geaccepteerd. Zij mogen dus ten hoogste toelichtende vragen stellen. De mededelingen zijn zorgvuldig doordacht en herbergen een positiebepaling van het hogere management ten aanzien van een politiek gevoelig onderwerp. Eén van de aanwezigen maakt een gespreksverslag, dat gecontroleerd en goedgekeurd wordt door de manager in kwestie, om te voorkomen dat er verschil is tussen datgene wat gezegd of bedoeld is en datgene wat opgeschreven is. Dit gespreksverslag dient als uitgangspunt en referentie voor dé mening van dé organisatie over het onderwerp bij toekomstige gesprekken, notities en documenten, en

wordt daarom breed gedistribueerd binnen het algemeen management en/of de direct betrokkenen.

Het ritueel van het formele gesprek zorgt er zo op twee manieren voor, dat het gevaar van het ordeloos spreken wordt bedwongen. Het formele gesprek creëert een patroon van spreken, een strikte rolverdeling over wie spreekt en wie luistert, en eisen vanuit traditie en hiërarchie aan datgene wat er gezegd wordt. Dit patroon zorgt voor een sterke inperking van het vrije spreken in die omstandigheid. In aanvulling hierop is er ook een gespreksverslag van dit formele gesprek. Dit gespreksverslag beperkt het vrije spreken over kennismanagement ook buiten deze situatie, door invloed uit te oefenen op de inhoud van het spreken over kennismanagement. Daarover gaat de volgende techniek.

De opdrachtverstrekking reguleert het wát van het spreken over kennismanagement door vast te stellen wat kennismanagement niet is. Dat wordt gedaan op drie manieren. Allereerst wordt de directe koppeling die Bastiaan Vink aanbracht tussen kennismanagement en het al bestaande plan voor een kennisbank van Ron de Vaan weer ter discussie gesteld (zie ook subparagraaf 5.3.3 sectie ‘De kennisinfrastructuur’). Ten tweede wordt de discussie over kennismanagement omgezet van een discussie over de (kennis-)problemen in de organisatie naar een discussie over oplossingen. Ten derde worden er afbakeningen geïntroduceerd om de discussie over kennismanagement te beperken tot bepaalde onderwerpen (een kennisinfrastructuur) en een bepaalde reikwijdte (binnen de IT organisatie). Door op deze wijze de grenzen te markeren waarbinnen de discussie over kennismanagement moet plaatsvinden, worden onderwerpen en stijlen van redeneren die buiten deze grenzen vallen tot taboe verklaard. Een *taboe* is volgens Foucault een type verbod dat wil beperken wat er wordt gezegd door bepaalde onderwerpen en stijlen van redeneren te verbieden. Irene wil bijvoorbeeld KM organisatieproblemen als uitgangspunt voor de discussie over kennismanagement nemen, maar loopt daarbij als volgt tegen het taboe op deze redeneerstijl op:

“Ik heb gewerkt aan een grondige en gestructureerde voorbereiding van het projectvoorstel kennismanagement, met als basis een verzameling kennisproblemen. Met David Volleman spreek ik over de ideeën, opzet, afbakening en taakverdeling van het project KM. Ik merk dat hij veel van mijn ideeën alarmerend en gevaarlijk vindt, en dat wordt erger naarmate ik meer toelichting geef. (..) Moet hij keuzes maken [voor KM problemen]? Dat moet Bernard van Berge Henegouwen maar doen!” [David Volleman in Stem 1, pg. 252]

“Met Norbert Peters spreek ik daarna over de kennismanagement-probleemomschrijvingen. Hij vindt dat het een goed overzicht geeft en de problemen correct zijn, maar weigert zelf uitspraken te doen over welke hij het belangrijkste vindt” [Stem 1, pg. 252].

“Van Berge Henegouwen had helemaal geen zin in het bespreken van de problemen van de organisatie. ‘Je hebt een beetje in je eentje STORM proberen na te spelen, zag ik’ zegt hij. (..) Globaal liepen we mijn voorstellen door. Hij schrapte al meteen de resource management-onderwerpen, omdat daar andere mensen al mee bezig zijn. OK. Maar toen hij vervolgens ook competentieplanning en kennisteam geschraapt had en ik praktisch alleen de kennisinfrastructuur overhield, werd ik wat minder gelukkig” [Stem 3 ‘Gesprek Van Berge Henegouwen, V961112, pg. 252].

“Na het gesprek met Bernard spreek ik weer met Norbert Peters. Deze is blij dat we gewoon die kennisinfrastructuur kunnen gaan opzetten. De rest moet in de volgende reorganisatie maar meegenomen worden, vindt hij” [Stem 1, pg. 253].

Volgens Foucault zijn verboden inherent conflictueus: het privilege, het ritueel en het taboe begrenzen het verlangen van het individu om te spreken, en de macht die dat impliceert. Voor Foucault gaat machtsuitoefening samen met weerstand, als twee zijden van één medaille. De macht die wordt uitgeoefend door het verstrekken van de opdracht leidt tot het oplaaien van tal van, voorheen onderhuidse, conflicten.

Het ontvangen van de opdracht is het domein van verlangen en macht van zowel Donders, Vink en Irene. Dit privilege leidt als volgt tot conflict:

“Ik vertel aan Olivier vol trots, dat ik eindelijk een opdracht ontvangen heb en dat we aan het werk kunnen. (...) Ik merk dat Olivier niet onverdeeld enthousiast is over mijn verhaal” [Stem 1, pg. 245].

“Olivier vertelt dat ik van Bernard een opdracht ontvangen heb om een projectvoorstel te schrijven. Bastiaan reageert als door een adder gebeten. (...) Olivier probeert te bemiddelen door aan te geven dat ik dan wel de opdracht gekregen heb, maar dat hij zich de voortrekker kan tonen en Bastiaan de inhoud van het plan kan aangeven. Als ik aangeef dat Bernard ook wensen heeft ten aanzien van de inhoud van het voorstel, en ikzelf trouwens ook, kiest Olivier partij voor Bastiaan en word ik definitief als verrader bestempeld” [Stem 1, pg. 247].

De problemen over de taakafbakening tussen SSS en OI wordt met behulp van kennismanagement uitgevochten:

“Norbert en Bernard, ik leef in de veronderstelling dat ik met Bernard heb afgesproken dat ik een plan laat maken. Hier heb ik ook opdracht voor gekregen vanuit SSS in het kader van Competitor-analysis, benchmarking en competence-management (SKG'en). (...) Tot op heden staat dat alles in het takenpakket van SSS. Bastiaan” [Stem 4. Memo Vink > Peters, Van Berge Henegouwen, d.d. 21-10-96, pg. 248].

“Bastiaan, c.c. Norbert, Het opstellen en uitvoeren van een plan voor implementatie van Kennismanagement binnen de IT organisatie is NIET de taak/verantwoordelijkheid van SSS. Een opdracht van dien aard is voor zover mij bekend ook niet gegeven. Ook Vroonhoven-Soentjes gaf mij woensdag uit eigen beweging nog aan dat een dergelijk project bij OI thuishoort en niet bij SSS” [Stem 4. Memo Van Berge Henegouwen > Vink, d.d. 01-11-96, pg. 249].

Het opnieuw ter discussie stellen van de kennisbank leidt onvermijdelijk tot conflict met degenen die al met de uitvoering bezig waren, Ron de Vaan en het softwarehuis Regel 't Snel:

“Floris Oud (accountmanager Regel 't Snel) vertelt dat hij, getriggerd door Bastiaan, zich afvraagt waar de invoering [van de kennisbank] op hikt. (...) Norbert Peters komt hard uit de hoek zetten. (...) Hij wil niet, dat Regel 't Snel het initiatief overpakt. (...) Er is een technisch en een functioneel traject te onderscheiden, en het functionele traject staat onder leiding van Van Berge Henegouwen, Peters en Irene. (...) De technologisch gerelateerde activiteiten moeten worden stilgezet. (...) Ron de Vaan is helemaal ontdaan. Zijn kindje is stopgezet...” [Stem 3 ‘Vergadering Regel 't Snel over de kennisinfrastructuur’, V961107, pg. 250].

Met het verschaffen van de opdracht voor kennismanagement is ook bepaald dat de hiërarchische gezagsverhoudingen van de IT organisatie van toepassing zijn op de realisatie van kennismanagement. Er zijn enkele conflicten noodzakelijk voordat diverse personen de hiërarchische verhoudingen inzien en ze als zodanig accepteren.

De eerste te reguleren persoon is Irene. Irene's handelen moet vanaf nu in overeenstemming zijn met haar positie als ondergeschikte. Dat wil zeggen, geen eigen initiatieven tonen:

“Waarom heb ik eigenlijk gezegd dat ook Olivier zou gaan meewerken aan het projectvoorstel? Is het niet duidelijk dat hij/Norbert Peters/Bernard van Berge Henegouwen bepalen wat er gebeurt?” [David Volleman in Stem 1, pg. 252]

... en doen wat er gezegd wordt:

“Ik heb eens nagedacht over mijn belangrijkste opdracht, het ‘heroverwegen’ van Lampje. Dat moet goed gebeuren, anders heeft het geen zin en kan er net zo goed doorgegaan worden met de invoering ervan. Ik schrijf voor Norbert Peters een vlugschrift waarin ik inventariseer wat er tenminste voor een heroverweging moet gebeuren (...) Mijn analyse voor de aanpak van het technisch traject wordt (door Norbert Peters) verworpen: het kost te veel tijd. Als ik aankondig bij die-en-die advies te gaan inwinnen, heeft hij het euvele lef te zeggen: ‘dat wil ik niet hebben’” [Stem 1, pg. 254].

Irene's gebrek aan coöperatie wordt als volgt opgelost:

“Ik schrijf een formeel briefje, dat ik weiger verantwoordelijk te zijn voor iets waartoe ik mijzelf niet competent acht en lever het in bij Norbert Peters. Dan word ik samen met Olivier Donders, Ron de Vaan en David Volleman geroepen bij een woedende Norbert Peters. Hij verordonneert: ‘De hiërarchische lijn is vanaf nu Van Berge Henegouwen – Peters – Volleman – De Vaan – Lammers – Donders. Communicatie dient via die lijn te verlopen’. Wij worden geacht voor eind December iets op te leveren dat aan de eisen voldoet” [Stem 1, pg. 256].

Ook voor het nieuwe schrijfteam is het verboden, met buitenstaanders te communiceren. Dit verbod wordt niet klakkeloos opgevolgd:

“Mijn overtuiging dat we bij het opstellen van dit plan voeling moeten houden met zo veel mogelijk mensen uit de organisatie wordt door Olivier onderschreven en door Ron getolereerd. Olivier vindt, dat we mijn lijn van handelen expliciet voort moeten gaan zetten. Ik heb daarom mijn netwerk ter beschikking gesteld en een brief opgesteld die ik verstuurd heb naar iedereen die ik ken, zo'n 30 man” [Stem 3. ‘De communicatiemail’, V961208, pg. 259].

De mail is een mededeling aan eenieder, dat er een plan kennismanagement wordt opgesteld, en een open uitnodiging om over dit onderwerp mee te denken. Hoewel er enkele reacties binnenkomen, blijft het verder zeer stil. Er wordt dreigend gezegd:

“Dat is niet de manier waarop wij hier communiceren” [Teun Jansen in Stem 3. Teun Jansen, V970209, pg. 276].

Er volgt een heftige reactie:

“Niet alleen bij mij, ook bij Norbert Peters zijn kennelijk reacties binnengekomen. Bij de eerstvolgende bespreking met David Volleman, Ron de Vaan en Olivier Donders is Norbert ook

aanwezig. Hij blijkt razend. Wij tarten zijn gezag, en hebben het vertrouwen beschaamd. Zijn analyse van de situatie laat zich niet moeilijk raden: de kwade genius is ongetwijfeld Olivier, ik ben gewoon naïef en Ron de Vaan waait mee met hoe de wind waait. Nog één zo'n streek van ons en hij gooit ons eruit, dreigt Norbert. Maar omdat we onze daad al gedaan hebben beloven we plechtig het projectvoorstel zonder verdere communicatie naar buiten toe af te maken" [Stem 1, pg. 261 ].

Zodra het mogelijk is, wordt de kwade genius alsnog gesanctioneerd:

"Olivier kwam vandaag naar me toe en was duidelijk aangedaan. Bezorgd vernam ik dat Bastiaan Vink hem ingelicht had over het gerucht dat de ronde doet: het projectvoorstel KM wordt geschreven door Ron en Irene, en Olivier voegt niets toe. 'Heb jij dat gerucht verspreid?' vraagt hij. Ik moet opeens denken aan Norbert Peters die mij naar de bijdrage van Olivier had gevraagd, en dat ik toen een ongemakkelijk gevoel gekregen had" [Stem 3. 'Het kwade gerucht' (V961215), pg. 261].

"Op m'n antwoordapparaat staat een boodschap van de secretaresse van Van Berge Henegouwen. Z.s.m. bellen in verband met een afspraak inzake projectvoorstel Kennismanagement. Aanwezig zullen zijn: Van Berge Henegouwen, Peters, De Vaan en Lammers. Dus niet Olivier!!!" [Stem 3 'antwoordapparaat' (V970103), pg. 262].

Een andere te reguleren persoon is Norbert Peters zelf. Norbert Peters biedt zwijgend tegenstand tegen zijn gedwongen betrokkenheid bij kennismanagement. Dit wordt duidelijk bij het conflict over het aantrekken van een projectleider. Peters regelt dat David Volleman de projectleiderstaak op zich neemt. Dat leidt tot de volgende conflicten:

"Ik maak kennis met David Volleman, de projectleider die mij toegewezen is. (..) David vertelt, dat hij bijna dagelijks informeel spreekt met Norbert Peters (..) David wordt omgeschoold tot projectleider, omdat hij als lijnmanager niet langer aan het werk kon binnen de bank, en heeft zojuist de cursus 'hoe word ik projectleider' afgerond. Hij weet niet waar hij moet beginnen, wat hij aan me moet vragen en hoe een projectplan gemaakt moet worden. Dit is natuurlijk een ramp! Tot mijn ontsteltenis blijkt dat hij de opvatting huldigt dat alle coördinerende en uitvoerende taken volledig mijn verantwoordelijkheid zijn. En dat hij bovendien de komende drie weken geen tijd heeft, terwijl afgesproken is dat het voorstel over 4 á 5 weken af zou zijn" [Stem 3. 'Kennismaking David Volleman' (V961104), pg. 247].

"Harry Pluijm heeft gesproken met Norbert Peters. Harry is verontwaardigd dat hij gepasseerd is ten aanzien van de keuze van een projectleider: dat is zijn [lijnmanagement] verantwoordelijkheid! Waar schrijft David z'n uren op? vraagt Harry zich af" [Stem 3. 'Harry Pluijm' V961107, pg. 251].

"Norbert, Harry, c.c. Irene,

N.a.v. mijn gesprek met Irene Lammers van heden:

1. Verantwoordelijkheid om te komen tot een uitgewerkt projectvoorstel inzake kennismanagementimplementatie ligt bij Peters;
  2. Uitwerking van het voorstel zal gebeuren door o.a. Lammers, maar daarbij heeft zij ook anderen nodig. Ik begrijp dat Volleman 'geen tijd' heeft? S.v.p. coördinatie, Norbert.
- [Stem 4. Memo Van Berge Henegouwen > Peters, Pluijm, c.c. Lammers, d.d. 12-11-96, pg. 253]".

“Olivier heeft de boodschap dat het niet werkt met Norbert overgebracht [aan Van Berge Henegouwen]. Waarop Bernard gezegd schijnt te hebben: ‘... dan komt Irene bij mij klagen over wat Norbert Peters niet doet. Vindt je het gek dat hij dan helemaal niets meer doet? Maar laten we duidelijk wezen. Als het projectvoorstel kennismanagement er niet komt, dan heeft Norbert een probleem, en niet Irene” [Stem 1, pg. 254].

“Als het onderwerp ‘projectbemanning’ aan de orde komt, laat ik doorschemeren dat er een groot verschil is tussen datgene wat Bernard vindt dat moet gebeuren en dat, wat werkelijk gebeurt. Blijft dat zo? Bernard richt zich met grote nadruk richting Norbert Peters, en zegt, alsof hij tot een kleuter spreekt, ‘je bent het toch met me eens, Norbert, dat dit project niet door Irene alleen uitgevoerd of getrokken kan worden?’ En na Norbert’s mompelende bevestiging: ‘dus, dan is de volgende vraag, wie denk je nog verder bij het project te betrekken?’” [Stem 3. ‘De bespreking’, V970113, pg. 262].

Hierboven is beschreven tot welke conflicten de regulering van het spreken via de instelling van verboden leidde. In vergelijking met de vormen van regulering die hierna nog besproken zullen worden, leverde dit verbod de meest heftige en de meest openlijke conflicten op in de IT organisatie. Dit heeft te maken met de zichtbaarheid van deze vorm van machtsuitoefening. Volgens Foucault:

“De macht wordt enkel gedoogd op voorwaarde dat ze een aanzienlijk deel van zichzelf maskeert. De mate waarin zij zich weet door te zetten, is evenredig met de mate waarin zij er in slaagt haar mechanismen te verbergen. (...) Het geheim behoort voor de macht niet tot de orde van het misbruik, maar is onontbeerlijk voor haar functioneren” [Foucault, 1976, pg. 87].

Het verbod werd niet alleen gebruikt bij het verstrekken van de opdracht voor het schrijven van een projectvoorstel KM, maar ook bij het van start gaan van het project KM. Bij de diverse keuzes bij de inrichting van de projectorganisatie is er opnieuw sprake van het verstrekken van privileges, het verrichten van rituele handelingen en het instellen van taboes.

Het ontwerp voor de projectorganisatie kennismanagement wordt grotendeels gemaakt tijdens de 1<sup>e</sup> heidesessie onder leiding van projectmanager Timo Verhagen<sup>24</sup>. Via de instelling van een projectorganisatie wordt het domein van het spreken over KM conceptueel opgedeeld in stukken en toebedeeld aan personen. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen strategisch, procesmatig en inhoudelijk spreken over KM. Het strategisch spreken over KM wordt toebedeeld aan de stuurgroep KM. Zij krijgen het recht keuzes te maken over de algemene strategie van het project en de allocatie van budget. Het operationele spreken over KM wordt toebedeeld aan het projectmanagement (Timo Verhagen en Jeroen Valkenburg). Zij krijgen het recht van initiatief tot handelen en mogen spreken over de tijd- en kosten-aspecten van KM.

<sup>24</sup> In Discipline, Toezicht en Straf [Foucault, 1989] wordt de algemene werkwijze van disciplines besproken. Deze logica die werd gehanteerd om het werkproces in de IT organisatie in het algemeen en de werkzaamheden in het project kennismanagement in het bijzonder te disciplineren wordt in dit onderzoek niet verder besproken en geïllustreerd. In deze analyse ligt de nadruk op het spreken over KM, terwijl de activiteiten in het kader van KM niet apart geanalyseerd worden.

Het inhoudelijke spreken over KM wordt toebedeeld aan een projectleider techniek voor wat betreft de IT invulling van KM en aan een vijftal deelprojectleiders voor wat betreft enkele kennisdomeinen<sup>25</sup>. Naast de schrijvers van het projectvoorstel kennismanagement, zijn deze deelprojectleiders dus de enigen die het privilege krijgen, inhoudelijk over kennismanagement te spreken. Van deze deelprojectleiders wordt verwacht dat zij over kennismanagement gaan spreken in overeenstemming met hun rol in zowel de projectorganisatie als het kennisdomein waarover zij moeten spreken. Een technisch/operationele invulling van hun KM spreken blijkt hiervan later het gevolg (zie ook 5.4.4. sectie ‘Het ritueel’ voor de invloed van de projectorganisatiewijze).

Net als bij de opdrachtverstrekking, leiden de diverse keuzes bij de opzet van het project tot conflicten, bijvoorbeeld over wie er in het projectmanagement of de stuurgroep mag zitten, welke kennisdomeinen en IT voorzieningen onderdeel van het project gaan uitmaken en over wat de mores zijn waaraan de diverse projectleden zich moeten houden. Het conflictniveau beperkt zich in deze fase echter, op enkele uitzonderingen na, tot een hanteerbaar niveau dat door middel van onderhandelingen kan worden opgelost. Via de projectorganisatie worden wel diverse verboden ingesteld, maar er is nauwelijks spreken meer dat via KM de macht van het management van de IT organisatie ter discussie wil stellen.

## (2) *Verstoten*

Een tweede type uitsluitingsprocedure gaat niet over verboden, maar over het maken van het onderscheid tussen rede en waanzin. Foucault heeft deze scheiding onderzocht in zijn onderzoek naar de geschiedenis van de waanzin. Sinds de middeleeuwen, ontdekte hij, mag het woord van de gek niet rondgaan zoals dat van ieder ander, maar wordt er óf niet naar geluisterd (tot aan het einde van de 18<sup>e</sup> eeuw werd er niet naar de gek geluisterd, omdat wat hij zei als waanzinnig of als geruis werd gezien) óf juist een bovenmenselijke ratio aan toegekend. Het onderscheid tussen rede en waanzin leidt uiteindelijk tot *verstoting*, in het geval van de gek de opsluiting in een gekkenhuis. Hoewel tegenwoordig artsen en psychologen (en wijzelf) een arsenaal aan psychologische kennis inzetten voor het luisteren naar en behandelen van gekken (en onszelf), betoogt Foucault dat het onderscheid tussen wat redelijk en wat niet redelijk is, nog steeds in stand wordt gehouden en de basis vormt voor de handhaving van fysieke en cognitieve scheidingen tussen de normale mens en de gek.

Het onderscheid tussen rede en waanzin in de IT organisatie speelt al aan het begin van het onderzoek een rol, in de reacties op het spreken van Irene door bijvoorbeeld het PMOSO. Net als de reacties op het spreken van de gek, wordt op het spreken van Irene in eerste instantie gereageerd door niet naar haar te luisteren, haar woord (‘ik ben een officieuze PMOSO’er’) van nul en gener waarde te achten (‘dat kan niet en dat mag niet’) of juist van vreemde machten te voorzien (‘ze zeggen dat Bastiaan Vink haar alles vertelt en dat ze precies weet wat hier gaande

<sup>25</sup> Het begrip kennisdomein komt overeen met Foucaults begrip van spreekgemeenschap: een groep mensen dat tot taak heeft een bepaald soort spreken in stand te houden (zie 5.4.4 sectie ‘De spreekgemeenschap’).

is'). Het spreken van Irene valt buiten datgene wat als redelijk wordt gezien in de IT organisatie, wat leidt tot buitensluiting en voorgek-verklaring.

Ook het spreken van Bastiaan Vink wordt regelmatig buiten de rede geplaatst. Hem wordt 'een sateliet-gezichtspunt' toegeschreven, hij is 'niet te volgen' en 'voor je het weet zit je met hem op de maan', vreest men.

Een derde voorbeeld zijn de sterke reacties op het spreken van Oliver Donders. Door op basis van onvoldoende gedetailleerde informatie in een presentatie te vertellen wat er in de IT organisatie zou moeten verbeteren, roept hij ridiculisering op:

"De presentatie van Olivier Donders verloopt slecht. (...) Bij het eerste onderwerp gaat het mis. Hij zegt feitelijke onjuistheden. Er wordt gemord, hij verliest het publiek. (...) Op de evaluatieformulieren is het publiek minder subtiel. 'De dr. Klavan van Kennismanagement' zeggen ze, en 'Hij heeft de klok horen luiden, maar weet niet waar de klepel hangt'" [Stem 3 'Actualisering&Actie bijeenkomst', V961126, pg. 255].

Zowel Vink als Donders worden uiteindelijk uit de organisatie verwijderd, terwijl Irene gedurende de onderzoeksperiode afwisselend wordt verstoten en weer wordt omarmd. De reacties op het spreken van Irene, Vink en Donders zijn niet gericht op de inhoud van hun uitspraken, omdat hun uitspraken als zijnde buiten het redelijke worden gezien. Door Vink, Donders en Irene voor gek te verklaren, wordt het mogelijk niet inhoudelijk te reageren op hun uitspraken. De grens tussen rede en waanzin in de IT organisatie wordt zo niet alleen gebruikt om bepaalde vormen van spreken ongeldig te verklaren, maar ook om sprekers buiten te sluiten. De uitsluitingsprocedure van het verstoten zorgt er op deze manier voor dat de machten van het ongeordende, onaangepaste, onbeïnvloede spreken worden beheerst.

Op basis waarvan wordt die grens tussen rede en waanzin precies getrokken? Afgemeten aan Irene's ervaringen is een eerste criterium, de mate waarin het spreken in overeenstemming is met de geldende hiërarchische orde. Op basis van Vink's ervaringen is een criterium de mate waarin het spreken herleidbaar is tot haalbare activiteiten. Op basis van Donders' ervaringen is een criterium, dat het spreken gedetailleerde informatie over lopende activiteiten moet weerspiegelen. Deze criteria lopen sterk uiteen.

Volgens Foucault worden de criteria die aangelegd worden om insiders van outsiders te onderscheiden gekenmerkt door willekeur, veranderlijkheid, institutionaliteit en gewelddadigheid. Scheidingscriteria zijn als het ware gelegenheidsargumenten. Zij hebben als belangrijkste functie te voorkomen dat er naar iedereen moet worden geluisterd, dus dat het spreken van ieder een even grote waarde krijgt.

Het verstoten van de spreker, wanneer datgene wat gezegd wordt onwelgevallig is, gaat weliswaar niet zonder enig symbolisch geweld gepaard, het is een directe en effectieve vorm van uitsluiting om de orde in het spreken te handhaven. Het wordt niet alleen gebruikt om mensen fysiek en cognitief uit de organisatie te houden of te verwijderen, maar wordt ook in



verdunde vorm toegepast om mensen uit te sluiten van tal van reguliere discussies, projecten en vergaderingen. Ron de Vaan wordt bijvoorbeeld als volgt uitgesloten van verdere deelname aan het project kennismanagement, op basis van zijn kritiek op de aanpak van het technische deel van het project kennismanagement:

“Ron de Vaan profileert zich bij de bijeenkomst in negatieve zin door uitspraken van Timo Verhagen te bekritisieren en te klagen over de gebrekkige voortgang van het project. ‘Ik ben verantwoordelijk, want ik heb het projectvoorstel geschreven’ klaagt Ron later angstig tegen mij. ‘En nu wordt het wiel wéér opnieuw uitgevonden’” [Stem 3 ‘Presentatie IT & Verandering Advies’ (V970517), pg. 282].

“Het eerste punt op de agenda is Ron de Vaan. ‘Hoe moeten we met hem omgaan?’ legt Timo op tafel. ‘Want door hem uit te nodigen, zoals vanochtend, creëren we allerlei verwachtingen bij hem. Bovendien heb ik al ettelijke ongewenste klaagmailtjes van hem ontvangen’. Er wordt besloten dat Norbert aan Ron gaat meedelen dat hij voorlopig geen verdere bemoeienis met het project heeft. Pas als we toe zijn aan de IT uitwerking van het project, zal hij geconsulteerd worden” [Stem 3. Eerste OPM vergadering, (V970517), pg. 282].

Of en in hoeverre de kritiek van Ron de Vaan terecht is, is hier niet van belang. Wat telt is, dat door het gebruik van deze procedure het spreken wordt voorbehouden aan het enige spreken dat kennelijk van waarde is in de IT organisatie, en dat is het spreken dat welgevallig is in de ogen van het management.

### (3) *De wil tot waarheid*

Naast het uitsluitingssysteem rondom het verbod en de verstoting, is er nog een derde uitsluitingssysteem, dat door Foucault de *wil tot waarheid* wordt genoemd. Foucault beschrijft dat sinds de 6<sup>e</sup> eeuw v. Chr. de rol van het spreken is veranderd. Stond bij de oude Griekse dichters de rechtmatigheid, het ritueel en het effect van het spreken centraal, vanaf Plato is de aandacht gericht op de uiting zelf: wat, waarom en hoe iets gezegd wordt en waarnaar precies verwezen wordt.

“De sofist is verjaagd” [Foucault, 1988, pg. 41].

Vanaf Plato wordt er een onderscheid gemaakt tussen het spreken dat voor ‘waar’ mag doorgaan, en het spreken dat als ‘onwaar’ telt. De manier waarop deze scheidslijn wordt getrokken, is door de eeuwen heen flink veranderd. Hiervan getuigt de ontwikkeling in wetenschappelijke methoden, technieken en instrumenten:

“Sinds de platoonse scheiding lijkt de wil tot waarheid zijn eigen geschiedenis te hebben, die niet de geschiedenis van dwingende waarheden is, maar de geschiedenis van de schema’s van te kennen objecten, de geschiedenis van de functies en posities van het kennende subject, de geschiedenis van de materiële, technische en instrumentele inkleding van de kennis” [Foucault, 1988, pg. 42].

De wil tot waarheid berust op een institutionele schraag: ‘de waarheid’ wordt gecommuniceerd, in stand gehouden en versterkt door het stelsel van opvoeding, opleidingen, uitgeverijen, universiteiten en laboratoria. Tegelijkertijd is er een beweging terug: door het toepassen, verspreiden en waarderen van kennis wordt deze ook herschreven en geherdefinieerd. Foucault

betoogt dat doordat de wil tot waarheid via al deze instituties een grote macht weet te accumuleren, het ertoe neigt andere vormen van spreken in te perken. Bijvoorbeeld, de opkomst van economische ideeën vanaf de 16<sup>e</sup> eeuw neemt in toenemende mate bezit van steeds meer aspecten van ons leven door de vertaling in maatschappelijke en individuele voorschriften, recepten en morele richtlijnen, die gerationaliseerd en rechtvaardigd worden door verwijzing naar welvaart en productie. Andere rationaliteiten, zoals bijvoorbeeld voortkomend uit traditie of individuele voorkeuren, worden hierdoor ontmoedigd. In vergelijking tot de eerste twee uitsluitingssystemen, het verbod en de verstoting, wordt dit derde uitsluitingssysteem steeds sterker en laat het zich steeds moeilijker omzeilen. Tegelijkertijd wordt het systeem nog nauwelijks bestudeerd, want:

“Het ware spreken, dat door de noodzaak van zijn vorm wordt ontlast van het verlangen en bevrijd van de macht, kan de wil tot waarheid waarvan het doortrokken is niet herkennen, en de wil tot waarheid zoals die zich al sinds lang tegenover ons doet gelden is zodanig dat de waarheid die hij zoekt er niet aan kan ontkomen deze wil te maskeren”  
[Foucault, 1988, pg. 41].

Foucault benadrukt dus, dat ondanks de schijn van het tegendeel, we met het onderscheid tussen waarheid en onwaarheid niet te maken hebben met een universele scheidslijn die historisch onveranderlijk is. De scheiding tussen waar en onwaar neemt in de loop van de geschiedenis steeds andere vormen aan. Achter het logische en universele karakter van de waarheid ligt een wil tot waarheid verborgen die de scheidslijn instelt en de uitspraken door een spel van uitsluiting en ordening beheerst.

Het ware spreken onderscheidt zich van andere vormen van spreken doordat er altijd een scheiding waar-vals wordt gehanteerd. Het ware is goed en nastrevenswaardig, en het valse is verboden, slecht en moet vermeden worden. Hierdoor is waarheidsspreken inherent normatief. Het waar-vals onderscheid richt zich niet met name op de inhoudelijkheid van het spreken, maar staat nooit helemaal los van de andere dimensies van het spreken, zoals de spreker, de persoon die in het spreken opgevoerd wordt, de toehoorder of de uiting zelf. Ten slotte wordt in deze vorm van spreken stelling genomen, door de betreffende zaak als waar/vals te poneren.

Bij het introductieproces van kennismanagement spelen twee onderwerpen waarover ware uitspraken gedaan kunnen worden een rol, namelijk de locale organisatieproblemen en de manier waarop deze kunnen worden verholpen, en de doelstellingen, benaderingswijzen en technieken van kennismanagement. Beide onderwerpen, die een geïnstitutionaliseerd, de andere nieuw, vormen het aangrijpingspunt voor een wil tot waarheid. De nieuwe wil tot waarheid, ontstaan aan het begin van het verhaal, komt onherroepelijk in conflict met de geïnstitutionaliseerde wil tot waarheid van de IT organisatie zodat uiteindelijk, aan het einde van het verhaal, de kennismanagement wil tot waarheid ophoudt te bestaan. Dit proces kan als volgt beschreven worden.

De eerste wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement is te localiseren bij Irene. Zij probeert door een onderscheid te hanteren tussen ‘ware’ en ‘niet ware’ uitspraken over

kennismanagement, uitspraken te doen over wat, waarom en hoe er over kennismanagement mag worden gesproken. Door kritiek te uiten op een voorstel van Ron de Vaan om een kennisinfrastructuur op te zetten onder de naam kennismanagement [zie Stem 4. 'Lammers, I.S. Reactie PvA Kennismanagement n960318', pg. 126] belandt ze met hem in conflict. Irene's wil, om zich te ontwikkelen tot KM expert kan worden gezien als een wil tot waarheid waartegen weerstand wordt geboden, door te stellen:

"Jij hebt niet de ervaring die wij hebben in de bank" [Stem 3. Gesprek met Ron de Vaan & Bastiaan Vink, V960412, pg. 128].

Tegenover Irene's wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement staat de geïnstitutionaliseerde wil tot waarheid van het management van de IT organisatie. Het management weet het beste wat haar problemen zijn, aan welke oplossingen zij behoefte heeft en op welke manier deze moeten worden gerealiseerd.

Irene houdt in een tweede poging tot 'waarheidsvinding' omtrent KM een serie interviews waarin ze praat over het nut en de noodzaak van kennismanagement, kennisproblemen in de organisatie, mogelijke oplossingen en ervaringen daarmee in het verleden. Deze worden samengevoegd in een 'bedrijfsnotitie kennismanagement' en met tal van gesprekspartners opnieuw besproken en aangescherpt. Ook deze tweede poging om kennismanagement te definiëren, en op basis daarvan problemen en oplossingen in de IT organisatie aan te wijzen, stuit op weerstand. Ditmaal gaan managers wel in op haar argumenten, maar wordt er verwezen naar de weerbaarheid van de praktijk:

"Bijvoorbeeld PKSB, het systeem waarmee de kundes van medewerkers geregistreerd zouden moeten worden. Bijna niemand heeft de gegevens ingevoerd. Dat komt, omdat middelmanagement er niet aan wilde dat men zijn eigen gegevens invoerde. Men was bang dat mensen zichzelf zouden opwaarderen. De klachten over de slechte technische performance en de beperkte lijst van opleidingen kunnen ook hier naartoe verwezen worden. Voor secretaresses die de gegevens over een hele afdeling moeten inkloppen, is performance veel belangrijker. Als je het aan mensen zelf overlaat, voeren ze ook de opleidingen in die ze in de avonden gevolgd hebben" [Stem 3. Beng van Gorp, V960613, pg. 152].

"Bij voorbeeld, ten aanzien van mainframeprogrammers". In de bedrijfsnotitie Kennismanagement schreef ik: 'De balans tussen de waardering voor bepaalde vormen van competentie in de organisatie ligt scheef. Zo wordt b.v. het werk van programmeurs, dat bepalend is voor de kwaliteit van de ontwikkelde systemen, stelselmatig ondergewaardeerd'. Norbert: 'Daar heeft nu eenmaal ook niemand zin in. Bij de conversie-inspanning t.b.v. het jaar 2000 kunnen we b.v. niemand vinden die een jaar dat werk wil doen. We hebben zelfs onze toevlucht moeten nemen tot een contract met een softwarehuis, dat hun nieuwe programmeurs, die softwarehuizen nog niet goed naar klanten kunnen sturen, bij ons hun eerste jaar ervaring opdoen. Dat is natuurlijk te gek om los te lopen, maar dat is wel de realiteit'" [Stem 3. Norbert Peters, V961003, pg. 237].

"Wie heeft jou die onzin verteld" reageert Pieter Diepens, als ik hem mijn competentieplanning-ideeën uit de doeken doe (mijn idee, dat er op planmatige wijze geanticipeerd moet worden op de kennis die de organisatie in de toekomst, b.v. over een half jaar, in huis moet hebben). En hij vertelt over de opkomst van de cliënt/server technologie. Een half jaar geleden had hij me verteld,

dat daarvoor 280 internen waren opgeleid, terwijl hij verwachtte dat hij er 450 nodig zou gaan hebben. Hij had toen voorgesteld, meer mensen ervoor vrij te maken maar dit was tegengehouden door het hogere management, die het oneens was, mensen op basis van verwachte trends te gaan opleiden. Toen vreesde hij, dat hij de rest allemaal extern moest gaan inhuren: een kostbare aangelegenheid voor de bank. Nu blijkt, dat het allemaal erg is meegevallen. Het blijkt dat in een paar maanden tijd de situatie sterk is veranderd. Sinds ons vorige gesprek is er vanwege EURO/Y2K toch relatief weinig aan CI/S gedaan, waardoor de wél opgeleide CI/S mensen feitelijk niet aan het werk kunnen. Dat leidt naar verluid tot frustraties bij betrokkenen, een nieuw probleem voor Pieter” [Stem 3. Pieter Diepens over competentieplanning, V961105, pg. 240].

In deze tweede poging om Irene’s ideeën aan de man te krijgen, wordt haar wil tot waarheid ingekleed: de interviewronde wordt weergegeven als onderbouwing voor haar uitspraken en de informatie over problemen en oplossingen wordt gebruikt als verdere detaillering van haar KM ideeën. Door haar voorstellen inhoudelijk te bekritisieren, geven de verschillende personen aan haar KM ideeën serieus te nemen. Dit draagt er aan bij dat Irene het privilege voor het schrijven van een kennismanagement projectvoorstel krijgt.

Irene’s wil tot waarheid mist een institutionele fundering, en is daardoor kwetsbaar voor alternatieve opvattingen:

“Bij aanvang van het schrijven [van het projectvoorstel] bracht ik de documentatie mee die ik tot nu toe opgesteld had, met onder meer een opsomming van kennisproblemen van de organisatie, de afbakening door Bernard van Berge Henegouwen en oplossingsrichtingen die mij voor ogen stonden. Alles werd door Olivier aan de kant geschoven met de woorden: ‘dit is nog geschreven vanuit het perspectief Irene vertelt hoe het moet’. Olivier heeft verordonneerd dat de inbreng van ons alledrie gelijkwaardig is” [Stem 3. Situatieschets (vervolg), V961208, pg. 257].

Haar wil tot waarheid is ook dermate onverhuld, dat zij probleemloos te ontmaskeren is:

“Je denkt toch niet dat ik dat OI project serieus neem? Dat hele project is in het leven geroepen omdat ze willen dat dat meisje afstudeert” [Jasper Kauffeld -de Wilde, concerndirecteur SSS, bij de start van het project, in Stem 3 ‘Gesprek Olivier’ V970517, pg. 281].

“Hoe lang ben je hier nu al mee bezig? Jij bent de enige die dit wil. Als jij weg bent, zakt heel KM in” [Zazie Nelis, hoofd Staf, vlak voor de 2<sup>e</sup> heidesessie, in Stem 3 ‘Voortgeschreden inzicht’ V971007, pg. 335].

Een tweede moment van conflict tussen de KM waarheid en de waarheid van het management van de IT organisatie, vond plaats toen projectleider Jeroen een wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement ontwikkelde. Jeroen trad aan nadat in de 1<sup>e</sup> heidesessie de doelstellingen en organisatiewijze van het project KM werd vastgesteld. Uit onvrede hierover besluit hij een serie kennismanagementworkshops te organiseren. Dat het hier ging over een vorm van waarheidsspreken, blijkt uit zijn streven naar exactheid en volledigheid: hij wil ‘alles’ over KM inventariseren, de ‘echte’ KM problemen op tafel krijgen en de ‘beste’ aanpak ontwikkelen. Het resultaat van deze workshops wordt neergelegd in een ‘raamwerkdokument’. Ook de inkleding van de inzichten uit het raamwerkdokument (‘opgesteld in opdracht van een

concerndirecteur', 'gedragen door het aanstormend toekomstig management', 'zo gedetailleerd dat er ten aanzien van allerhande lopende discussies stelling wordt genomen') voldoet aan de belangrijkste methodische eisen van de IT organisatie om ware uitspraken te kunnen doen. Het raamwerkdokument vertegenwoordigt kortom, een belangrijke wil tot waarheid.

Ondanks de schijn van het tegendeel, vertegenwoordigt het raamwerkdokument niet de wil tot waarheid van het management (Van Berge Henegouwen), omdat de voorstellen te revolutionair zijn, zich niet beperken tot technologische oplossingen en onvoldoende getoetst zijn aan de kaders waarbinnen het KM spreken mag plaatsvinden. Het potentiële conflict wordt door Van Berge Henegouwen onderdrukt door het waarheidsgehalte van de bevindingen in twijfel te trekken:

"Jeroen! Hoe ging het gesprek met Bernard? Wat vond hij van het raamwerkdokument?" vraag ik. "Niet goed!" zegt Jeroen. En hij vertelt van de sterke reactie van Bernard. Jeroen is in verwarring, geheel tegen zijn gewoonte in heeft hij een dag gewacht om het gesprek te laten bezinken, voor hij het aan mij wilde vertellen.

Bernard heeft afkeurend gezegd 'Je had me wel eens kunnen vertellen dat je hier al die tijd mee bezig bent geweest!' en 'Dit had ik zelf ook kunnen bedenken'. Hij vond het weinig concreet, trok de legitimiteit in twijfel (Hoe waar zijn deze resultaten? Hebben jullie hier wel grondig genoeg onderzoek naar gedaan?). En: hij wil niet dat het beleidsdocument zelfs maar naar de stuurgroep gaat: 'dat veroorzaakt alleen maar verwarring!' Ook mag het document niet als uitgangspunt voor een programma kennismanagement gebruikt worden, want dan krijgen we een tweede Operatie STORM en dat is niet de bedoeling.

Opvallend is, dat ik geen argumenten hoor, dat de redenering niet aangevallen wordt, noch dat er iets constateerbaar onwaars in zou staan. Maar alleen twijfel zaaien is al genoeg!" [Stem 3. Telefoongesprek met Jeroen, V970711, pg. 297].

Door zijn opdracht hiertoe terug te trekken, het waarheidsgehalte en de onderbouwing van de uitspraken in twijfel te trekken en het verdere gebruik van het document te verbieden wordt de macht die het raamwerkdokument vertegenwoordigt, onschadelijk gemaakt.

Een laatste wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement kan worden gevonden bij projectmanager Timo, in samenwerking met Irene en opdrachtgever Bernard. Bij de uitvoering van het project kennismanagement ontstaan er conflicten tussen de stuurgroep en het projectmanagement. Volgens projectmanager Timo is het probleem:

"Kijk, als het nu duidelijk is 'dat willen we', dan regel ik dat wel. Geen probleem, daar komen we wel uit. Maar wat wil het MT? En de stuurgroep? En Bernard?" [Timo Verhagen in Stem 3 'Voortgang der coördinatoren' V970923, pg. 327].

Timo besluit samen met Irene een document te ontwikkelen waarin de doelstellingen en de problemen van de IT organisatie – gebaseerd op zijn betrokkenheid bij het reorganisatieproces 'Operatie Storm' - in verbinding gebracht worden met de KM oplossingsrichtingen uit het raamwerkdokument. Timo 'toetst de KM oplossingsrichtingen op haalbaarheid', dat wil zeggen dat hij ze waar nodig herformuleert of schrapt zodat ze geen taboes in de organisatie meer

aanstippen. In het uiteindelijke document wordt zo de wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement gecombineerd met de wil tot waarheid van het management van de IT organisatie. Ook opdrachtgever en hoogste baas Bernard van Berge Henegouwen plaatst zich achter deze wil tot waarheid namens het project kennismanagement.

De wil tot waarheid die zo wordt ontwikkeld door Timo en Bernard ten aanzien van kennismanagement leidt tot diverse vormen van weerstand bij de stuurgroepleden van het project Kennismanagement (zie ook 5.4.4, sectie ‘Het ritueel’). Er wordt weerstand geboden tegen de mate waarin de KM voorstellen al zijn uitgewerkt ....

“Jullie fout met de heidesessie is geweest, dat je niemand meegenomen hebt in jullie denktraject. Vertellen wat je bedacht hebt werkt niet, het werkt alleen als mensen er zelf ook doorheen gegaan zijn” [Ignaas van de Einden in Stem 3. 2<sup>e</sup> crisis -stuurgroepvergadering, V980121, pg. 373].

... de impliciete kritiek op de status-quo die de voorstellen impliceren:

“Een van de problemen van KM is, dat jullie als project het zittend management aan het vertellen zijn hoe het moet. Dat is de omgekeerde wereld: jullie moeten voor het management werken” [Ignaas van der Einden in Stem 3. Stuurgroepvergadering. V980202, pg. 368 ].

... en de grote rol die Irene bij deze wil tot waarheid speelt:

“Achteraf gezien ben ik natuurlijk veel te nadrukkelijk aanwezig geweest. Behalve door Zazie ben ik ook scherp in de hoek gezet door Ignaas van der Einden en Fred Sonneveld. Robin, Bernard en Timo hielden hardnekkig mij de hand boven het hoofd, terwijl de andere helft van de groep zich afvroeg waar ik toch de brutaliteit vandaan haal om zulke scherpe meningente verkondigen.

(..)

Fred Sonneveld komt erbij, en zegt koud: ‘Je denkt zeker dat je onmisbaar bent. Dat dacht mijn KM medewerkster ook, maar nu hebben we gewoon een andere dame” [Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM, V971127, pg. 356].

Kortom, op de wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement wordt gereageerd door weerstand te bieden tegen alle niet-management wil tot waarheid. Dit geldt niet alleen voor kennismanagement, maar voor elke andere managementfilosofie, en niet alleen als de spreker bijvoorbeeld Irene is, maar zelfs als de sprekers succesvolle vertegenwoordigers van het management zelf zijn.

De wil tot waarheid van Timo en Bernard wordt niet alleen gebruikt om het spreken over KM door de stuurgroepleden in te perken, maar wordt ook gebruikt om capaciteit af te dwingen en om de activiteiten in het project KM sterk te gaan controleren [zie ook Stem 3 ‘Capaciteit en nog eens capaciteit’, V971210, pg. 362]. De ‘aanjaaginspanning’ die hier voor nodig is, en de grote weerstand die hierdoor wordt opgeroepen bij het management van de IT organisatie, maken duidelijk dat het projectmanagement in een inherent tegenstrijdige situatie zit: Bernard, Timo en Jeroen worden geacht iets te doen waarvan men eigenlijk niet wil dat het gedaan wordt. Dit leidt er uiteindelijk toe dat de verdere inspanningen ten aanzien van kennismanagement worden stopgezet.

Projectmanager Timo trekt, bij het verstrijken van de proefperiode voor kennismanagement, als eerste de conclusie dat de inspanning voor kennismanagement maar beter sterk terug gebracht kan worden tot een ondersteuning van het intranet van de organisatie. Hij verstuurt een mail naar de stuurgroepleden om dit inzicht kenbaar te maken. Door zijn veranderde opstelling wordt voor het eerst de ruimte geboden, te praten over de wil tot kennismanagement in de stuurgroep. De vergadering verloopt in crisissfeer:

“... maar wel een zeer constructieve, want eindelijk begint iedereen te zeggen wat hij of zij zelf denkt of vindt. Over de precieze inhoud van Timo's voorstel wordt niet gesproken, over zijn voorstel het op te geven des te meer:

Robin Beere: “Je moet het niet gaan opgeven nu het moeilijk blijkt te zijn”.

Beng van Gorp: “De tijdlijnen in deze organisatie zijn zó verschrikkelijk lang, dat het bijna onmogelijk is om motivatie of enthousiasme vast te houden”.

Nadat de eerste emoties wat geuit zijn, begint Bernard langzaam en hardop een collectieve analyse van de situatie te maken. Beginnend met ‘we zitten nu kennelijk in een crisis’, komend bij het centrale probleem: ‘wat zijn we nu eigenlijk aan het doen?’ tot bij de te nemen maatregelen: ‘we moeten het overzicht terug krijgen en bepalen of en hoe we door moeten gaan’” [Stem 3. Stuurgroepvergadering, V980202, pg. 368].

Voor een volgende vergadering analyseren Irene en Jeroen de situatie. De crux is:

“Tot nu toe hinken we op twee gedachten. We hebben werkzaamheden die op projectbasis uitgevoerd kunnen worden en die worden verstoord door de ‘organisatie’ ambities van het project. En de organisatieveranderingsambities van het project komen niet uit de verf omdat het initiatief en de aansturing daarvan op projectniveau blijft terwijl het door het management aangestuurd moet worden” [Stem 3. Stuurgroepvergadering, V980202, pg. 368].

Op basis van deze analyse wordt besloten, dat er een voorstel voor een organisatieveranderingsprogramma kennismanagement moet worden voorgelegd aan het MT. Ondanks verschillende aanmeldingen wordt het voorstel opgepakt door Timo Verhagen, Ignaas van der Einden (een hoofd-lijnmanager) en Irene.

“Ter vergadering kregen we complimenten over het stuk, en de discussie ging over de mate van wenselijkheid van ‘aanpak II’ (een organisatieveranderingsprogramma KM). Iedereen vond het noodzakelijk dat die aanpak er zou komen. Er ontstond een sociaal proces van het aan elkaar voelen hoe de kaarten lagen. Mensen keken heen en weer, signalen werden uitgewisseld en er werd ook boven de tafel een en ander gezegd.

‘Het is noodzakelijk dat je mensen uit de stuurgroep hieraan verbindt’ zeg ik.

‘Wie wil?’ vraagt Bernard hardop. En onder tafel aan Timo: ‘wil je hier alsjeblieft aan meedoen?’

‘Het is geloof ik nu de bedoeling dat ik ja zeg’ zegt Ignaas (...).

Ignaas kijkt naar Zazie. Zazie zegt: ‘Ja ik wil meedoen, maar dat wordt dan Emma’ (haar vervangster, want Zazie gaat op zwangerschapsverlof).

Beng van Gorp en Norbert Peters melden zich ook aan, maar Bernard biedt weerstand.

Het is ook duidelijk dat Bernard mij er niet bij wil hebben. ‘Er moet een voorstel komen dat binnen 6 weken aan het MT voorgelegd kan worden, gedragen door meerdere leden van de stuurgroep’ eist Bernard.

Ignaas kijkt mij aan: ‘Wil je?’ ‘Graag’ zeg ik.

Ignaas zegt tegen Timo: ‘Zullen we eerst even met z’n drieën om de tafel gaan zitten?’ (...)

Jeroen vertelt Timo dat hij er ook graag bij wil zijn. Timo neemt het ‘voor kennisgeving aan’.

(..)

Ik loop nog even met Timo mee. 'Jij en ik weten dat je hier helemaal niet op zit te wachten' zeg ik tegen hem. 'Prima als je zo snel je kan uit dit traject stapt, maar wees wel eerlijk tegen Ignaas'.

(..)

Ik heb Robin aan de telefoon. 'Hoe verliep de rest van de vergadering?' vraagt hij. Ik schets de uitkomst. Hij begint mee te denken over het vervolg, en zijn betrokkenheid valt me in positieve zin op. 'Wil je mee werken aan de aanloop naar programmamanagement?' vraag ik. 'Absoluut' verzekert hij.

(..)

Twee dagen later, lunchdate. Robin is niet uitgenodigd, omdat Timo bang is voor ongewenste verstoringen" [Stem 3. '2<sup>e</sup> crisis stuurgroepvergadering' V980121, pg. 373].

Het gebrek aan draagvlak voor een werkgroep KM op stuurgroepniveau betekent indirect het voorlopige einde van het spreken over kennismanagement. Met het vertrek van Timo en Irene in het vooruitzicht, wordt de werkgroep door Ignaas van der Einden aangegrepen om kennismanagement ten dienste te stellen aan de activiteiten in het kader van de verbetering van het human resource management. Zijn wil tot waarheid wordt ingekleed via een methode van beleidsanalyse, die onherroepelijk leidt tot de conclusie dat alle niet-kennisbankaspecten van KM meegenomen zouden moeten worden met een nieuw traject gericht op de ontwikkeling van HRM beleid onder leiding van Paul Sanders.

Timo Verhagen is inmiddels al bezig is met nieuwe taken, en wil nauwelijks tijd meer aan KM besteden. Ook Bernard van Berge Henegouwen – die zich bij de stuurgroepvergadering KM teleurgesteld toonde voor het beperkte enthousiasme aldaar - heeft het opgegeven:

"In een zinswending van Bernard heb ik het opeens door. Het gaat hem niet langer om de vraag hoe KM van de grond getild kan worden, maar hoe we er vanaf komen. (..) Dan is de strategie ook duidelijk: we gaan het de verantwoordelijkheid van het MT maken" [Stem 1, pg. 376].

Hoewel er in de MT vergadering voor het eerst over KM wordt gesproken, heeft de bijeenkomst vooral het karakter van een bevestiging van een reeds genomen beslissing:

"Wat ik mis in jullie documenten is een visie. Het is een soort van coupe van PZ" [zegt Vroonhoven-Soentjes.] (..)

'OK, we doen het zo' zegt Niels Vroonhoven-Soentjes. En hij stelt voor, alles in het HR clubje van Paul Sanders te schuiven. Vanuit KM wordt er een 'testament' (veelzeggende woordkeus!) en mankracht aangeleverd (..). 'Daarmee zeg je dus impliciet dat we vanuit het MT de aansturing van dit gebeuren op ons nemen?' vraagt Bernard. (..)

Karel-Jan Waardenburg zegt: 'Pakken we dit wel goed aan? Als we het zo belangrijk vinden, moet er dan niet iemand van ons bij?' 'Dat kost zoveel tijd!' wordt er geroepen.

OK, einde onderwerp, wegwezen, gebaart Niels Vroonhoven-Soentjes naar Timo" [Stem 3. 'MT vergadering', V980316, pg. 376].

In deze subparagraaf 5.4.2 zijn enkele praktijken beschreven die door Foucault procedures van uitsluiting worden genoemd. Deze procedures zijn het verbod, de verstoting en de wil tot waarheid en zijn erop gericht, het vrije spreken te reguleren door de macht die dit spreken



vertegenwoordigt, te beteugelen. In de bovenstaande tekst zijn zij geïllustreerd met enkele van de maatregelen die door de organisatieleden in het onderzoek uit hoofdstuk 4 zijn genomen om het spreken over kennismanagement te reguleren. De bevindingen uit deze subparagraaf worden samengevat in tabel 5.4.

Het verbod kon worden geïllustreerd aan de hand van de maatregel, waarbij een opdracht voor het schrijven van een projectvoorstel kennismanagement werd verstrekt. Door de opdracht te verstrekken aan Irene, werd het voor andere geïnteresseerden verboden, zich met kennismanagement bezig te houden. Door de opdracht te verstrekken via een formeel gesprek, werd het verboden over kennismanagement te praten op manieren die niet in overeenstemming zijn met de omgangsvormen in de IT organisatie. Door de gekozen formuleringen in de opdrachtverstrekking, werden bepaalde onderwerpen en redeneringen buiten het domein van kennismanagement gehouden. De drie soorten verboden die zo werden ingesteld, worden door Foucault het privilege, het ritueel van de omstandigheid en het taboe genoemd. Deze verboden beïnvloedden tal van interacties die in de maanden daarna plaatsvonden binnen het spreken over kennismanagement. De verboden leidden tot diverse conflicten over wie er over kennismanagement spreken, op welke manier zij dat doen en welke onderwerpen en welke stijlen van redeneren zij daarbij betrekken.

De tweede procedure die werd besproken is het onderscheid tussen rede en waanzin. Dit onderscheid kon worden geïllustreerd aan de hand van het spreken van Vink, Donders, Irene en De Vaan van wie het spreken, soms slechts op een bepaald moment, niet redelijk gevonden werd. Al deze personen spraken op een manier die als niet behorende tot het domein der redelijkheid geklassificeerd werd, wat leidde tot hun fysieke of cognitieve verstoting. De criteria waarmee de grens tussen rede en waanzin werd getrokken, bleken hierbij onduidelijk en veranderlijk te zijn. Het bestempelen van spreken tot onredelijk, en het uitsluiten van de spreker van verdere toegang tot het spreken, blijkt een regelmatig gebruikte maar gewelddadige manier te zijn om het domein van het spreken voor te behouden aan het spreken dat welgevallig is in de ogen van het management.

De derde procedure die werd besproken is het onderscheid tussen waar en niet waar. Dit onderscheid kon worden besproken aan de hand van de wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement. In eerste instantie alleen de wil tot waarheid van Irene, werd deze wil ten aanzien van kennismanagement steeds verder ingekapseld en uitgewerkt door methodische instrumenten als interviews en workshops, waardoor zij een steeds groter waarheidseffect kreeg. De wil tot kennismanagement werd door achtereenvolgens Jeroen, Bernard en Timo bewerkt, geselecteerd en geherformuleerd in een wil tot waarheid van het management van de IT organisatie. Wanneer deze aangepaste wil tot waarheid gebruikt wordt om managers (en andere organisatieleden) tot activiteit te dwingen, ontstaat er een sterke weerstand. De conflictueuze situatie wordt uiteindelijk opgelost, door de wil tot waarheid ten aanzien van kennismanagement los te laten.

De illustratie van de procedures van uitsluiting laten zien dat de diverse maatregelen ten aanzien van kennismanagement interventies zijn in het netwerk van kennis en macht in de IT organisatie (zie tabel 5.4). De interventies in het spreken leiden tot conflicten binnen of tussen personen, en laten zo zien dat het spreken verbonden is met het individuele verlangen en met de macht. Foucault zegt:

“Het spreken is hetgeen waarvoor en waarmee wij strijden, het is de macht waarvan wij ons meester trachten te maken” [Foucault, 1988, pg. 38].

TABEL 5.4 TOEPASSING VAN FOUCAULT'S PROCEDURES VAN UITSLUITING

<b>Uitsluitings procedure</b>	<b>Effect op het spreken</b>	<b>Illustratie</b>	<b>Conflicten in verhaallijn</b>	<b>Gevolgen voor het spreken over KM</b>
<i>Verboden:</i> - <i>privilege</i> - <i>ritueel</i> - <i>taboe</i>	Uitsluiting van personen, gespreks - onderwerpen en stijlen van spreken	Opdracht tot projectvoorstel KM  Opdrachten tot deelprojecten KM	Politieke strijd over te betrekken personen, type onderwerpen KM en gezagsgetrouwheid	Het privilege te spreken over KM wordt slechts enkelen gegund: de schrijvers van het projectvoorstel, en de schrijvers van de deelprojectvoorstellen; KM spreken is alleen mogelijk voor gezagsgetrouwen; Alleen KM spreken dat technisch /operationele onderwerpen betreft, is mogelijk.
<i>Verstoting</i>	Op basis van gekte, extreem spreken en sprekers buitensluiten	Buitensluiten van Irene, Vink, Donders en De Vaan	Voor interne conflicten bij betrokken personen	Het KM spreken wordt beperkt tot het spreken dat begrepen kan worden vanuit de bestaande management-rationaliteit.
<i>Wil tot waarheid</i>	Op basis van scheiding waar/onwaar andere rationaliteiten inperken	Irene, Jeroen, Timo en Bernard ontwikkelen een KM wil tot waarheid.	Conflicten tussen KM sprekers en de wil tot waarheid van het management van de IT organisatie.	Het conflict tussen de incidentele wil tot KM waarheid kan het niet winnen van de geïnstitutionaliseerde wil tot waarheid van het management van de IT organisatie zodat de eerste uiteindelijk ophoudt te bestaan.
<b>Werking van uitsluitings-procedures</b>	<i>Beteugeling van de macht in het spreken</i>	<i>Macht in het vrije spreken over KM wordt beteugeld door KM regie te gaan voeren</i>	<i>Conflicten met degenen die via KM spreekmacht willen</i>	<i>KM spreken wordt getransformeerd in (en gelijk - geschakeld met) spreken namens het management</i>

#### 5.4.3 Beperking van variëteit in KM opvattingen

In deze subparagraaf wordt besproken op welke manier in de IT organisatie werd geprobeerd de diversiteit in het spreken over KM in te perken. Het spreken over KM werd vanuit twee kanten van variatie ontdaan. Enerzijds werd het spreken over KM zo veel mogelijk op één lijn gebracht met het gangbare spreken over organisatieproblemen en –oplossingen in de IT organisatie, anderzijds werd de variatie in het spreken over KM zo veel mogelijk in lijn gebracht met reeds bestaand of gangbaar spreken over KM. De dimensies in het spreken die door deze procedures worden gereguleerd zijn die van het gebeurteniskarakter en het toeval. Deze worden door Foucault interne procedures genoemd, omdat zij voortkomen uit het spreken zelf. Er zijn drie soorten: het principe van de auteur, het principe van het commentaar en het principe van de discipline. Zij worden hieronder besproken.

##### (1) *Het principe van de auteur*

Het eerste principe dat ingrijpt in de variëteit aan KM opvattingen is het principe van de auteur. Dit principe kan als volgt begrepen worden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen persoonlijke en onpersoonlijke teksten en uitspraken. Waar technische voorschriften, procedures, overeenkomsten en dergelijke anoniem en auteurloos worden gelezen en doorgegeven, krijgt sommig spreken zin, samenhang en betekenis doordat zij is terug te voeren op degene die het spreken voor zijn rekening neemt. De auteur kan voor het spreken verschillende rollen vervullen. In het wetenschappelijk spreken kan de auteur een kwaliteitskeurmerk zijn, dient de auteur als vingerwijzing naar de waarheid, hoewel deze rol steeds meer door de methode wordt overgenomen. Ook in het literair spreken is de rol van de auteur, en hier in toenemende mate, belangrijk: via de ervaringen, de levensgeschiedenis en de persoonlijkheid van de auteur krijgt de fictie zijn eenheid en wordt het de werkelijkheid binnengebracht. Het principe van de auteur beperkt zo de variëteit in het spreken, door vanuit zijn identiteit betekenis aan het spreken mee te geven.

Al eerder is besproken, dat Irene als auteur een belangrijke bijdrage leverde aan het spreken over KM, doordat zij een bedrijfsrapportage KM schreef en een bijdrage leverde aan het projectvoorstel KM. In de eerste fasen van het invoeringsproces van kennismanagement is vooral de productieve kant van dit auteurschap van belang.

Bij het verstrekken van deze opdracht werd er tevens de volgende maatregel genomen om de macht die het auteurschap met zich meebrengt, in te tomen:

“Irene zal terzijde gestaan worden door een projectleider van de bank, en N. Peters, om ervoor te zorgen dat de plannen die opgesteld worden zullen voldoen aan de eisen die daaraan gesteld worden” [Stem 4. Gespreksverslag Kennismanagement, N961029, pg. 244].

Wanneer het privilege uitgebreid is met Ron de Vaan en Olivier Donders, wordt het principe van de auteur door alledrie de auteurs gebruikt. Ieder van hen bewandelt hierbij een eigen weg. Irene wil haar KM definitie en analyses in het projectvoorstel te krijgen. Het beeld van haar rol als auteur wordt ingegeven door de expertpositie die een bedrijfskundig ontwerper geacht wordt

in te nemen. Teksten worden gedefinieerd en geredigeerd op basis van haar ideeën over de criteria waaraan een voorstel voor een KM veranderproject moet voldoen. Ideeën en teksten van anderen worden door haar verworpen of herschreven om ze in overeenstemming met haar definiëringen te brengen. Ron de Vaan beoogt een tekst te schrijven die dient als legitimatie voor zijn kennisbank. Zijn beeld van zijn auteurschap wordt ingegeven door zijn beeld van de verantwoordelijkheid die hij richting de IT organisatie heeft. Hij definieert en redigeert teksten op basis van zijn beeld waaraan een projectvoorstel van een automatiseringsproject moet voldoen. Heldere uitspraken ziet hij als politiek gevoelig en worden door hem in nietszeggende formuleringen herschreven. Olivier Donders ten slotte wil zijn stempel op de situatie drukken door weerstand te bieden aan elke vorm van regulering. Zijn beeld van het auteurschap wordt niet ingegeven door inhoudelijke ideeën, maar door ideeën over het proces van schrijven, dat vrij en gelijkwaardig moet plaatsvinden. Op zijn beurt stelt hij zo een ritueel van de omstandigheid in, dat het spreken beknot door alles wat al gezegd en geschreven is als niet gezegd en niet geschreven te beschouwen. De onderhuidse conflicten leiden tot een moeizaam schrijffproces, zie [Stem 3. Situatieschets, V961208, pg. 256].

Iedere schrijver geeft dus een eigen invulling aan het auteursschap van het projectvoorstel kennismanagement. Foucault zegt, dat de auteur niet alleen zijn functie heeft bij het interpreteren of waarderen van teksten, maar dat eenieder die schrijft daarbij keuzes en afwegingen maakt op een manier die past bij de functie van de auteur zoals dat hem of haar is toebedeeld. De functie van de auteur is niet statisch:

“Hij [de auteur] kan wel degelijk het traditionele beeld dat men van de auteur heeft verstoren. Vanuit een nieuwe positie van auteur zal hij dan in alles wat hij had kunnen zeggen, in alles wat hij dagelijks zegt, op ieder moment, het nog trillend profiel van zijn werkstuk snijden” [Foucault, 1988, pg. 49].

Na het vertrek van Olivier trekt Ron de Vaan de penvoering naar zich toe, terwijl Irene zich grotendeels aan het schrijffproces onttrekt. Het onderhuidse conflict komt als volgt tot uitbarsting:

“De presentatie [voor het CLM overleg] is donderdag, maar Ron heeft de presentatie al maandag klaar. Geen wonder, want hij volgt letterlijk de structuur van het projectvoorstel maar heeft de dingen eruit gegooid die ik belangrijk vind. Zo zegt hij *niets!* over organisatieconsequenties. Ron eist, dat ik mijn deel van de presentatie sheet voor sheet en woord voor woord aan hem zal voorleggen. Ik wordt narrig, wil van Ron op m’n nek af, en stuur een memo’tje: ‘we hebben al in grote lijnen afgesproken waar ieder het over gaat hebben, dus onze vervolgspraak hoeft niet door te gaan’. Ron reageert bliksemsnel: ‘niet op het laatste moment van plan veranderen. Ik wil geen incoherent verhaal. En waarom een memo?’ en stuurt de memo ook ‘c.c.’ naar Sjoerd. Dus ga ik naar Ron en vraag: ‘waarom accepteer jij het niet dat ik een eigen verhaal wil vertellen?’ Ron is kwaad en gekwetst, hij kijkt me nauwelijks aan. Bang roept hij, dat hij niet voor gek wil staan als hij een presentatie moet geven, en dat het geen pas geeft dat ik op het laatste moment de plannen wil wijzigen. Dan komt Sjoerd binnenstormen, hij heeft het mailtje gelezen en komt in de crisis bemiddelen. Sjoerd bemiddelt succesvol. Ron realiseert zich dat censuur geen pas geeft, en ik beloof af te stemmen en één gezicht naar buiten toe te handhaven” [Stem 3. Ruzie met Ron, V970328, pg. 293].

De macht die het auteurschap met zich meebrengt, wordt in de IT organisatie beknot, door ernaar te streven dat meerdere auteurs met elkaar samenwerken, dat het schrijven plaatsvindt in de anonymiserende formats van bestaande projectdocumentatie, of deze twee werkwijzen in combinatie. Door drie auteurs voor een document aan te wijzen, worden de conflicten binnen het schrijversteam in het projectvoorstel opgenomen, maar heeft de IT organisatie van deze onderlinge conflicten geen hinder meer. Ook deze manier om het spreken uit te dunnen en tevens auteurs te beknotten wordt meer dan eens gebruikt, zo moeten om dezelfde reden voor het voorstel voor programmamanagement de consultants van IT & Verander Advies verplicht met Irene samenwerken [zie ook Stem 3 'Programmamanagement', V970930, pg. 331] en moeten Irene en Jeroen Valkenburg samen een analyse van de problemen in het project schrijven, in antwoord op de crisis in de stuurgroep [zie ook Stem 3 'Stuurgroepvergadering', V980202, pg. 368].

*(2) Het principe van het commentaar*

De tweede interne procedure is het principe van het commentaar. Deze procedure is erop gericht het gebeurteniskarakter en het toeval in het spreken te reguleren. Het principe van het commentaar kan als volgt begrepen worden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten spreken: het alledaagse spreken, dat verdwenen is op het moment dat het wordt uitgesproken, en het spreken dat het begin is van een reeks nieuwe taaldaden waardoor het hernomen, getransformeerd of besproken wordt. Voorbeelden van deze laatste 2<sup>e</sup> orde teksten, zijn juridische, wetenschappelijke, religieuze of literaire teksten. Het commentaar heeft twee functies: enerzijds maakt het de constructie van nieuw spreken mogelijk door de primaire tekst te bekritisieren, te actualiseren of op een verborgen betekenis te onderzoeken, anderzijds mag het nooit verder reiken dan het verwoorden van datgene wat eigenlijk ooit in stilte werd gezegd. Zo zorgt het commentaar ervoor dat het toeval in het spreken wordt bezworen, via de paradox dat er in het commentaar wel iets anders mag worden gezegd dan de oorspronkelijke tekst, zolang het oorspronkelijke spreken maar wordt gezegd of voltooid. De werking van het principe van het commentaar is dus, dat zij het spreken over kennismanagement reguleert door herhaling en gelijksoortigheid te vereisen.

Het principe van het commentaar werd diverse keren ingesteld om het spreken te reguleren. Als eerste werd het spreken over de aanpak van activiteiten in het kader van kennismanagement gestroomlijnd. De details van de opdrachtverstrekking werd neergelegd in het Gespreksverslag Kennismanagement (pg. 244). Deze primaire tekst diende als referentie en richtsnoer voor het hanteren van de conflicten die vervolgens ontstonden. Na zijn voltooiing nam het projectvoorstel kennismanagement deze rol van primaire tekst over. In het projectvoorstel werden uitspraken gedaan over de doelstellingen, gehanteerde begrippen, afbakeningen, beoogde activiteiten en organisatiewijze van kennismanagement. Deze uitspraken werden als uitgangspunt genomen bij de discussies over de aanpak van kennismanagement in de f<sup>te</sup> heidesessie, waarin de aanpak van het project werd afgesproken, de kick-off van het project met de projectcoördinatoren en tal van andere documenten. Het principe van het commentaar werd bij de uitvoering van het project kennismanagement zo veelvuldig gebruikt. De diverse documenten die in de loop van het project werden opgesteld (zoals notulen, beleidsstukken,

deelvoorstellen) verwezen allen naar en/of bouwden voort op het projectvoorstel, het verslag van de f heidesessie, het verslag van de kick-off etc. De beslissingen, afbakeningen en conceptualisering die in het gespreksverslag en het projectvoorstel kennismanagement werden overgenomen, verfijnd, aangevuld en soms veranderd, maar altijd werd ervoor gezorgd dat de interne logica en consistentie van dit conceptuele bouwwerk werd gehandhaafd. Zowel het Gespreksverslag als het Projectvoorstel waren zo cruciale teksten waarin enerzijds de lokale KM opvatting werd vastgelegd, maar die anderzijds de variëteit in het spreken over KM sterk beperkten.

De beperkende rol van het principe van het commentaar kan goed begrepen worden bij de regulering van de discussie over de eventuele herziening van de aanpak van het project. De workshops kennismanagement werden georganiseerd om 'het veld KM in kaart te brengen'. De eerste workshop uit de serie werd met zorg georganiseerd. Er zijn enkele vernieuwende denkers uit de organisatie uitgenodigd, er is een facilitator die het groepsproces leidt en bij de discussie wordt er vrij gediscussieerd over de kennisproblemen van de organisatie [zie voor de inhoud van de discussie Stem 4 'interne notitie '1<sup>e</sup> workshop kennismanagement' d.d. 16 mei 1997, pg. 287]. Irene schrijft het verslag van deze workshop.

Voor de overige vier workshops wordt een heel andere strategie gekozen door projectleider Jeroen. Irene krijgt de opdracht op basis van het projectvoorstel kennismanagement en het 1<sup>e</sup> workshopverslag een 'praatstuk kennismanagement' te schrijven. In het document geeft zij een overzicht van haar belangrijkste ideeën over kennismanagement, de reeds genomen beslissingen, de kennisproblemen van de organisatie en de oplossingsrichtingen die al aangedragen zijn. Dit praatstuk wordt vervolgens als uitgangspunt genomen voor het reguleren van de inhoud van de andere 4 workshops kennismanagement:

"Vandaag met Jeroen en Boris drie uur lang geworsteld met vragen als: hoe kunnen we er zeker van zijn dat in de volgende vier workshops we alle issues ten aanzien van kennismanagement aan de orde gehad hebben? En: hoe kunnen we de genoemde oplossingsrichtingen nader uitdiepen zonder op voorhand al keuzen ten aanzien van prioriteiten te maken, terwijl de werklust daarvan binnen de perken blijft? Afsproken is, het praatstuk leidend te laten zijn. Deze leggen we voor aan degenen die de volgende workshops bijwonen. Deze kunnen de eerste resultaten aanvullen, uitwerken en verifiëren" [Stem 3. 'Aan het werk' V970526, pg. 291].

De voorstructurering van het spreken in de workshops leidt op de volgende manier tot conflict:

"De bijeenkomsten verliepen steeds slechter. Vooral de laatste keer verliep erg slecht, want de desinteresse van Boris en Jeroen in de opvattingen van de deelnemers was overduidelijk. Na afloop klaagden de deelnemers hierover, én over de onmogelijkheid de discussies te voeren die zichzelf relevant achtten" [Stem 3. 'Reflectie over de workshops' V970620, pg. 295].

Om dus te voorkomen dat vrije discussies in de workshops te veel werk zouden veroorzaken, worden de discussies voorgestructureerd op basis van een tekst over doelstellingen, problemen en oplossingen ten aanzien van kennismanagement. Het principe van de auteur en het principe van het commentaar werden hier gezamenlijk toegepast, en zorgden ervoor dat de variëteit in

KM opvattingen werd teruggebracht. De werking van beide principes is verschillend, maar het effect is hetzelfde. In Foucaults bewoordingen:

“Zoals het principe van het commentaar de toeval in het spreken beperkt door nieuwe teksten te reguleren door een spel van afstemming, herhaling en gelijksoortigheid, beperkt het principe van de auteur ditzelfde toeval door een spel van identiteit die de vorm heeft van ‘individualiteit’ en ‘ik’.” [Foucault, pg. 49].

De strategie van projectleider Jeroen wordt ook gehanteerd door projectmanager Timo, wanneer de discussie over doelstellingen, prioriteiten en aanpak van het project kennismanagement opnieuw oplaait, ditmaal binnen de stuurgroep kennismanagement [zie ook Stem 3 ‘Problemen tussen OPM en Stuurgroep, V970915, pg. 323].

Samen met Irene worden de doelstellingen van de organisatie gekoppeld aan de doelstellingen ten aanzien van kennismanagement (zie ook [Stem 4. ‘De KM focus analyse met Timo Verhagen’ pg. 352]. Deze doelstellingen worden vervolgens in verbinding gebracht met de KM oplossingsrichtingen uit het praatdocument. Het principe van het commentaar wordt dus dubbel toegepast, door een integratie na te streven van de inzichten van Operatie Storm en de inzichten uit het praatdocument kennismanagement. Ook deze tekst wordt gebruikt om het spreken mee te reguleren, in dit geval het spreken in de 2<sup>e</sup> heidesessie kennismanagement (zie ook sectie 5.4.4 ‘Het ritueel’).

### (3) *Het principe van de discipline*

De derde interne procedure die Foucault onderkent is het principe van de discipline. Een discipline kenmerkt zich door een geheel van objectgebied, methoden, basisideeën, definities, technieken en instrumenten. Hierdoor wordt een anoniem systeem gevormd dat ter beschikking staat van wie zich ervan kan of wil bedienen, zonder dat de zin of geldigheid ervan verbonden wordt met degene die er toevallig de uitvinder van is. Hierbij gaat het niet om het herontdekken van een oorspronkelijke betekenis (zoals bij het principe van het commentaar) of om de identiteit van de auteur (zoals bij het principe van de auteur) maar om de formulering van vereisten die aan nieuwe uitspraken gedaan kunnen worden. De productie van het spreken wordt beperkt door te controleren op de regels waaraan zij moet voldoen:

“Ware uitspraken kunnen alleen worden gedaan, door aan de ‘politie’ van het spreken te gehoorzamen, regels die met elk spreken opnieuw tot leven moeten worden gebracht” [Foucault, 1988, bz. 53].

Bij de realisatie van het project Kennismanagement wordt zo nu en dan stilgestaan bij de vraag, in hoeverre de activiteiten van het project passen binnen datgene wat er in het algemeen onder kennismanagement wordt verstaan. Doordat er geen algemeen aanvaarde, objectieve, bruikbare KM theorie beschikbaar is (of binnen de organisatie bekend is) wordt er voor de disciplinaire regulering gebruik gemaakt van de inzichten van diegenen die zich als KM deskundigen bij de IT organisatie aanbieden.

In eerste instantie (in het projectvoorstel, bij de 1<sup>e</sup> heidesessie) wordt het beeld dat Irene van kennismanagement geeft als uitgangspunt genomen. Van haar ideeën wordt bij de opzet van het

project het concept kennisdomein overgenomen, omdat dit concept het mogelijk maakt enkele speerpunten te kiezen bij de uitvoering van kennismanagement.

Nadat het project van start gegaan is, in tweede instantie, worden er ook andere KM deskundigen geconsulteerd. Er worden commerciële congressen bezocht, en presentaties van adviesbureau's over kennismanagement bijgewoond. De regulerende werking van dit soort bijeenkomsten is beperkt:

“Gisteren zijn we met een zware delegatie van de Succes Bank naar Regel 't Snel geweest. (...) Er waren ook hele goede presentaties over de interne communicatie-aspekten en de resource management visie van Regel 't Snel, die ten opzichte van de Succes Bank normen nogal verlicht zijn. Ik was blij en tevreden, dat deze organisatieaspecten eens zo helder over het voetlicht gebracht waren. (...) Vandaag even naar de reacties gevist. Timo heeft als belangrijkste leerpunt opgepikt dat een kennisbank ook laagdrempelige attractoren moeten hebben. Norbert Peters heeft munitie verzameld voor zijn kruistocht tegen het huidige intranet” [Stem 3. ‘Naar Regel 't Snel, V960422, pg. 279].

Ook de 1<sup>e</sup> workshop kennismanagement [zie Stem 4 ‘Interne notitie 1<sup>e</sup> workshop Kennismanagement’, d.d. 16 mei 1997, pg. 287] heeft het karakter van een consult van deskundigen. Bij deze bijeenkomst zijn interne veranderkundigen uitgenodigd, waaronder Fred Sonneveld. Doordat het internen zijn, die bovendien al enige ervaring met kennismanagement-activiteiten hebben, is het vertrouwen dat in deze mensen wordt gesteld groot. Bij de 1<sup>e</sup> workshop worden enkele ideeën geïntroduceerd, die vanaf dat moment regelmatig terug keren en het spreken over kennismanagement inhoudelijk beïnvloeden.

Een eerste basisidee die werd geïntroduceerd is, dat de vrije kennisuitwisseling in een organisatie nadelig wordt beïnvloed door (sommige) machtsstructuren en - praktijken die daarbinnen werkzaam zijn. Een belangrijke missie van kennismanagement is daarom, het terugdringen van de beperkende invloed van machtsstructuren en - praktijken zodat het weer mogelijk wordt te leren van elkaar. Een ander basisidee die werd geïntroduceerd is, dat kennismanagement alleen ingevoerd kan worden door buiten de bestaande sporen te treden. De negatieve invloed van machtsstructuren en – praktijken zijn alleen te veranderen door welbewust en gericht af te wijken van de gangbare manieren van handelen. Het project kennismanagement, en de personen die aan de realisatie van kennismanagement inhoud moeten geven, hebben de verantwoordelijkheid aan dit veranderingsproces leiding te geven. Zij moeten het goede voorbeeld geven, door zo machtsvrij en inhoudelijk mogelijk te opereren.

Er worden diverse technieken gesuggereerd om de bovenstaande ideeën in de praktijk te brengen. Zo wordt bijvoorbeeld gesuggereerd dat de invloed van machtsstructuren en technieken terug te dringen is door mensen open laten solliciteren op projecten, zonder een bemiddelende rol van een lijnmanager hierin. Het verandervermogen van het project kennismanagement wordt het effectiefst ingezet wanneer zij samenwerkt met andere organisatieontwikkelingsactiviteiten in de IT organisatie, de energie richt op enkele speerpunten en zoveel mogelijk kleinschalig, concreet en zichtbaar te werk te gaat. De technieken die worden gesuggereerd waarmee het project kennismanagement het goede voorbeeld kan geven,



zijn: het goed communiceren over de doelstellingen en activiteiten van het project, het creëren van mogelijkheden voor organisatieleden om mee te denken over de aanpak van kennismanagement en het organiseren van workshops en seminars die voor iedereen toegankelijk zijn.

De bovenstaande ideeën beïnvloeden de inhoud van het spreken over kennismanagement, doordat delen van deze ideeën opgepakt en overgenomen worden door de KM sprekers binnen het project (het projectmanagement, Irene, de projectcoördinatoren) en in het spreken gebracht worden. Enkele voorgestelde technieken worden door het projectmanagement opgevat als suggesties voor nieuwe doelstellingen of activiteiten voor het project kennismanagement. Het zijn echter doelstellingen die onvermijdelijk door hoger hand worden afgewezen:

“Ik heb al enige signalen ontvangen dat een belangrijke uitkomst van de 1<sup>e</sup> workshop (in plaats van de gesloten toewijzing naar projecten door RM, mensen ‘open’ laten solliciteren op projecten) al door Bernard is afgewezen. Hij schijnt te vinden dat het te veel ingrijpt in het primaire proces. Maar als dat op voorhand al niet mag, wat heeft KM dan überhaupt nog voor een zin?” [Stem 3. ‘Timo na de 2<sup>e</sup> OPM’, V970531, pg. 293].

De ideeën en technieken slagen er echter niet in, invloed uit te oefenen op wie er mogen spreken of de manier waarop er gesproken wordt. Een van de suggesties was, voor de toekomstige workshops open inschrijving mogelijk te maken. Het voorstel om de inhoud en aanpak van kennismanagement te laten plaatsvinden in workshops, waarbij er geen controle is op de bezetting ervan, is in feite een voorstel om af te zien van de normale regulering van het spreken. Het voorstel wordt gevaarlijk gevonden:

“Het idee heeft iets bedreigends omdat het afwijkt van de normale manier van doen” [Stem 1, pg. 290].

Projectleider Jeroen praat er met diverse mensen over. Uiteindelijk schrijft hij:

Fred,

Aan het eind van de workshop afgelopen vrijdag hebben we even nagedacht over de personele invulling van de volgende workshops. Daar kwam toen o.a. het idee uit naar voren om mensen zelf te laten solliciteren. Gisteren hebben we even overleg gehad. De uitkomst t.a.v. dit punt is dat we dit idee wel zien zitten voor de workshops van de specifieke kennisdomeinen, maar minder voor het generieke stuk. Met als belangrijkste redenen:

Uitvoerbaarheid. Je zou de hele IT organisatie moeten aanschrijven; Als er meer kandidaten zijn dan je nodig hebt, hoe selecteer je dan: je kent de meeste mensen niet;

Inzicht/overzicht. Voor de workshops voor het generieke stuk willen we graag mensen met inzicht/overzicht om hier iets zinvol over te kunnen zeggen.

Daarom willen we voor de generieke workshops toch meer gericht mensen opzoeken. [Stem 4. Memo Valkenburg, Jeroen > Sonneveld, Fred d.d. 21-05-97, pg. 290]

De gebruikte argumenten slagen er nauwelijks in, te overtuigen dat het onmogelijk is mensen zelf te laten solliciteren. Voor de resterende ‘generieke workshops’, en ook voor latere ‘specifieke kennisdomeinen’ worden desalniettemin mensen gerekruteerd die via via worden voorgedragen.

Tot Irene's verbazing handelen Timo en Jeroen ook in andere opzichten in strijd met de KM opvatting:

"Ik kwam erachter dat (Jeroen) verantwoordelijk is voor de Schema Koersverlegging. Dus zowel Kennismanagement als de Schema Koersverlegging, de enige twee projecten gericht op organisatieontwikkeling, liggen in handen van één projectleider die zo angstwekkend formeel opereert dat het niet eens in hem opkomt deze twee met elkaar in verband te brengen!" [Stem 3 'Ruzie met Jeroen' V970531, pg. 292].

"Ik ben het oneens met Jeroen's aanpak om 'alles' 'integraal' in kaart te willen brengen voordat er aan het werk gegaan wordt. Alleen binnen de IT organisatie is er in potentie al zó veel om in kaart te brengen dat het inventariseren daarvan een heidens karwei is. Bovendien weten we nu al dat we met het gros niets gaan doen. Waarom richten we onze aandacht niet op zaken waarvan het nu al evident is dat we het moeten gaan doen. Dat zal al complex genoeg zijn!" [Stem 3 'Ruzie met Jeroen' V970531, pg. 292].

"Timo heeft via Jeroen laten weten dat er ten aanzien van de communicatie rond het project restrictief gehandeld moet worden. De gemaakte workshopverslagen moeten meer summier opgesteld aan de deelnemers toegezonden worden. Ook gaan we geen algemeen toegankelijk 'bulletinbord' maken over de voortgang van het project kennismanagement. Dat was nota bene een van de weinige suggesties die Jeroen zomaar wilde gaan overnemen. Ook het einddocument (het raamwerkdokument) moet eerst aan het management voorgelegd worden, voordat het aan de deelnemers kan worden verspreid" [Stem 3. 'De workshops, en nu?' V970620, pg. 295].

Zowel Timo als Jeroen voelen er niets voor, de gebaande paden van de IT organisatie te verlaten:

"Jeroen en ik hebben maar eens zorgvuldig gecommuniceerd. Het einddocument (van de workshops) veroorzaakt onrust en polarisatie. We analyseren dat Timo daaraan alleen wil meewerken als hij voldoende gedekt is en het gedragen wordt door zijn collega's. Deze houding van Timo wekt bij Jeroen enige verbazing.

Eerder al had ik aan Jeroen gevraagd of hij samen met Timo wil vaststellen welke van de verbeteringsvoorstellen die uit de workshops naar voren zijn gekomen het meest nuttig zijn, zodat we die kunnen implementeren. Hij begreep niet wat ik van hem wilde. Toen het tot hem doordrong dat ik een stellingname van hem verwachtte, werd hij onrustig. 'Als ze voor kennismanagement iemand nodig hebben die de barricades beklimt, dan hebben ze de verkeerde PL gekozen' zegt hij. En hij vertelt: 'Op de middelbare school had ik een vriendje waar ik bij handvaardigheid bij zat. Hij had de ideeën, ik werkte ze uit. Zo gaat het bij mij altijd. Ook hier in de bank sluit ik vriendschap met mensen met ideeën, waarbij ik voor de implementatie zorg. Daarom ben ik ook zo snel projectleider geworden'". [Stem 3. 'De workshops, en nu?' V970620, pg. 295]

"Timo ziet het MT als een van de belangrijkste risicofactoren. Willen ze (kennismanagement) wel? Straks hebben we helemaal uitgewerkt hoe alles aangepakt moet worden en dan zijn ze er tegen. De leden van het MT worden besproken. (...) 'Bernard en Karel Jan Waardenburg, daar kunnen we toch wel van op aan?' vraagt Timo. 'Die zijn vooral goed omdat ze zichzelf zo goed konden helpen' doet Robin het af. [Stem 3. Robin en Timo, V970815, pg. 318].

De twee adviesbureau's (Regel 't Snel en IT & Verandering Advies) winnen het vertrouwen van het management van de IT organisatie, en worden in de gelegenheid gesteld hun KM expertise aan te bieden. Zij introduceren twee onderwerpen in het spreken over kennismanagement: communicatie en programmamanagement. Het projectmanagement pakt beide onderwerpen op, maar belegt ze zonder veel verder nadenken bij Irene.

"Er is een bijeenkomst geweest van het deskundigenteam. Naast wat interessante 'free format' discussies heeft Timo eruit overgehouden dat er veel meer en professionelere aandacht voor de communicatie rondom het project moet komen. Aan mij de opdracht op dit uit te zoeken, op te zetten en aan te sturen" [Stem 3. 'Na de vakantie' V970911, pg. 322].

"Jeroen heeft de stelling ingenomen dat er een programma 'kennismanagement-organisatieontwikkeling' moet komen, een kreet die tijdens de presentatie van IT & Veranderingsadvies naar voren kwam. Het wordt de functie van het programma om zorg te dragen voor de continuïteit van KM en de afstemming met gerelateerde ontwikkelingen" [Stem 3. 'De workshops, en nu?' V970620, pg. 295].

"Teun Jansen kwam nog even vragen hoe het met Bernard, Jeroen en programmamanagement verder gelopen was. Ik vertel dat ik een opdracht programmamanagement heb gekregen. 'Waarom jij?' vraagt Teun. 'Dat moet Bernard toch aan een van zijn SPM's geven?' 'Ja, formeel ligt het natuurlijk bij Timo. Maar via Jeroen is het toch bij mij terecht gekomen' zeg ik. Ontstemd loopt Teun weg" [Stem 3. 'Teun Jansen' V970718, pg. 317].

In de projectorganisatie kennismanagement is voorzien in een deskundigenteam, aan wie af en toe ter toetsing wordt voorgelegd, op welke manier kennismanagement in deze organisatie wordt aangepakt. Ook vanuit dit gezelschap wordt het cultuurdoorbrekende karakter van kennismanagement-organisatieontwikkeling benadrukt:

"Het deskundigenteam bijeen. Er was iemand aanwezig die bij Regel 't Snel het KM gebeuren trekt. Het blijkt een geweldig enthousiasmerend communicatie/marketing gericht persoon te zijn die Timo en mij helemaal inpakt met zijn ontwapenende stijl. Binnen 10 minuten had hij Timo al zo ver dat Timo zijn vragen en twijfels in de groep gooide en vroeg wat hij niet snapte. Hij kreeg te horen: 'Dit wordt echt helemaal niets. Waar hebben jullie het over? Jullie moeten drie keer zo veel communiceren!' en hoorde verhalen over het aftasten van grenzen van het management door gewoon maar dingen te gaan doen en dan merk je wel wat ze niet langer accepteren. Over een bottom-up aanpak, want dan roepen ze vanuit de directiekamer 'wat is daar beneden allemaal aan de hand'. Over het doel van communicatie: 'zorg ervoor dat je binnen een half jaar het onderwerp van gesprek in de kantine bent', etc." [Stem 3. 'Het deskundigenteam' V971007, pg. 334].

Irene betwijfelt of het vermogen om een cultuurverandering te leiden aanwezig is binnen het projectmanagement:

"Na aanleiding van de discussie over een 'top-down' en een 'bottom-up' benadering van kennismanagement in het deskundigenteam, willen Jeroen en Timo dit als een keuzeprobleem aan de stuurgroep voorleggen. Door het enthousiasmerende betoog van de kennismanagement-trekker van Regel 't Snel zijn ze opeens geheel voor de bottom-up benadering. 'Dat kan niet' zeg ik. 'De top-downbenadering is eigenlijk geen reële optie, want kennismanagement kan je niet buiten of boven de huidige organisatie om ontwikkelen. Maar als jullie een 'bottom-up' benadering gaan voorstellen in de stuurgroep, dan zal blijken dat jullie dat helemaal niet waar kunnen maken. We

gaan op dit moment hiërarchisch te werk, en we weten niet hoe het anders zou moeten. We hebben te maken met een competentiegap” [Stem 3 ‘Voortgeschreden inzicht’ V971007, pg. 335].

Een andere manier waarop de ideeën uit deze 1<sup>e</sup> workshop van invloed zijn op het spreken over kennismanagement, is de wijze waarop zij impliciet in de praktijk werden gebracht bij de organisatie van de bijeenkomsten van SPM’s (zie subparagraaf 5.4.4, ‘De spreekgemeenschap’).

In deze subparagraaf zijn de procedures besproken die door Foucault zijn onderkend voor het terugbrengen van de variëteit in het spreken. De resultaten van deze subparagraaf zijn samengevat in tabel 5.5. Het principe van de auteur werd gebruikt door Irene, maar ook door Ron de Vaan, om hun specifieke ideeën over kennismanagement over het voetlicht te krijgen. Hierdoor werd de inbreng van anderen, bijvoorbeeld bij het schrijven van het projectvoorstel of bij de workshops gereguleerd en ingeperkt. Het principe van het commentaar werd onder meer gebruikt door Ron de Vaan en Jeroen Valkhof om kennismanagement in te passen in het bestaande conceptuele systeem van de organisatie, en om de ontwikkeling van het denken en doen binnen het project kennismanagement in overeenstemming te brengen en te houden met de afspraken die daarover al werden gemaakt. Hierdoor werd de ontwikkeling van nieuwe ideeën en activiteiten sterk belemmerd. Deze nieuwe vormen van beknutting bracht drie nieuwe categorieën conflicten die optraden bij de realisatie van het project kennismanagement aan het licht, voortkomend uit het gebruik van het principe van de auteur, het commentaar en de discipline.

TABEL 5.5 TOEPASSING VAN FOUCAULT’S INTERNE PROCEDURES

Interne procedure	Effect op het spreken	Illustratie	Conflicten	Gevolgen voor het spreken
<i>Auteur</i>	Beperking variëteit in het spreken door vanuit identiteit betekenis aan spreken te geven	Het auteurschap bij de discussie over de inhoud van KM en de voorbereiding van het KM project ligt vrijwel geheel bij Irene	Conflicten met andere KM auteurs (consultants, deelproject-leiders).	Door het KM auteurschap vrijwel alleen bij Irene te laten, ontstaat er een enkelvoudige KM opvatting
<i>Commentaar</i>	Beperking van impact en verrassing in het spreken via herhaling en gelijksoortigheid	Uit het projectvoorstel wordt al het inte-ressante verwijderd. Alle project-documentatie moet intern consistent zijn. Uit het raamwerk document worden de revolutionaire ideeën verwijderd. Vier van	Conflicten tussen KM auteurs en degenen die controleren op consistentie en de naleving van regels (De Vaan, Jeroen) Conflicten bij de toepassing van dit principe in spreekgelegenheden	Door al het spreken over KM consequent ‘glad te strijken’ door het te toetsen op conformiteit met eerder of gangbaar spreken, wordt het steeds minder interessant.

Interne procedure	Effect op het spreken	Illustratie	Conflicten	Gevolgen voor het spreken
		de vijf workshops moeten een herhaling zijn van de eerste.		
<i>Discipline</i>	Beperking van het spreken door te controleren op de regels van de discipline	Er zijn nauwelijks persoonsonafhankelijke regels voor de uitvoering van KM. Sommige regels worden door 'KM deskundigen' herhaald. Dit leidt tot discussie over de herziening van de scope van het project KM.	Conflicten tussen KM experts over de juistheid van hun KM opvatting.  Conflicten met het projectmanagement over de 'closure' van de KM opvatting van het project KM.  Conflicten bij de projectuitvoering door het ontbreken van consensus.	Het ontbreken van een KM discipline laat mogelijkheden open voor diverse KM auteurs om vanuit hun KM opvatting het project KM te bekritisieren. Het ontbreken van een consensus over KM zorgt ervoor dat er geen serieus alternatief voor de huidige projectaanpak wordt ontwikkeld.
<b>Werking van interne procedures</b>	<i>Beperking van het toeval en het gebeurtenis - karakter van het spreken</i>	<i>De diversiteit aan KM opvattingen wordt bestreden vanuit het managementspreken én vanuit het KM spreken zelf</i>	<i>Conflicten tussen KM sprekers  Conflicten tussen KM sprekers en degenen KM spreken met het management-spreken willen gelijkgeschakelen</i>	<i>De impact en verrassing van het KM spreken wordt steeds verder verdund. Het onderscheidende verschil met het managementspreken verdwijnt.</i>

#### 5.4.4 Uitdunning van KM sprekers en KM spreekgelegenheden

In deze subparagraaf staat een derde type procedure centraal, die beperkingen oplegt aan de situaties waaronder gesproken mag worden en de individuen die mogen spreken. Het doel is, het spreken alleen toe te staan aan degenen die daartoe bevoegd zijn, of die aan bepaalde eisen voldoen. De invloed van deze *restrictieve systemen* is, het spreken uit te dunnen door het aantal sprekers te beperken. Foucault onderkent vier restrictieve systemen: het ritueel, de spreekgemeenschap, de doctrine en de sociale toeëigening. Ieder op zich, en ook met elkaar samenhangend, vormen deze systemen bouwwerken van procedures en modules van restrictie, van inperking. Zij worden hierna besproken.

##### (1) Het ritueel

Of er nu religieus, juridisch, therapeutisch of politiek gesproken wordt, er is in de meeste gevallen een ritueel te onderkennen dat overdracht en uitwisseling van spreken zowel mogelijk

maakt als beperkt. Denk bijvoorbeeld aan de dominee in de kerkdienst, de advocaat in de rechtbank, de therapeut in zijn therapeutisch gesprek of de minister in de Tweede Kamer. Een ritueel legt vast wie er mag praten, welke kwalificaties de spreker moet hebben en wie er mag of moet luisteren. Ook legt een ritueel vast welke rol of positie de spreker in moet nemen (de dominee leidt de kerkdienst, de advocaat verdedigt zijn cliënt), welke soort uitspraken er geformuleerd mogen worden (een gebed of preek, een getuige-ondervering), met welk geheel aan gebaren, gedragingen en tekens het spreken gepaard moet gaan (gebruik makend van de *tale kanaäns*, gaan staan bij het aanhoren van het vonnis) en welke werking de woorden zou moeten hebben (herbevestiging van iemands geloof, voltrekking van het vonnis).

Het meest voorkomende spreken in de IT organisatie is productief van aard. Ook bij dit spreken spelen rituelen een rol. Al eerder is besproken (bij de uitsluitingsprocedure ‘het ritueel van de omstandigheid’) dat het ritueel een middel is om het spreken te verbieden of onmogelijk te maken. In aanvulling daarop, heeft het ritueel ook de functie te reguleren wie er mag spreken, waarover er gesproken mag worden, op welke manier dat moet gebeuren en wat het resultaat ervan moet of kan zijn. Een en ander komt vooral tot uitdrukking bij de uitvoering van het project kennismanagement, in de fase waarbij het projectmanagement (Timo en Jeroen) de voornaamste actoren zijn. Verschillende aspecten van de projectmanagementtaak, zoals het ‘vaststellen van de gebruikerswensen’, ‘voortgangs-controle’ of ‘de rapportage aan stuurgroep’ zijn activiteiten die plaatsvinden via geritualiseerde vormen van spreken. Een voorbeeld van een geritualiseerde of formele vorm van spreken is de al eerder besproken ‘Opdrachtverstrekking KM’. Daarnaast komt aan de orde: het kennismakingsgesprek, het interview, het overleg, de vergadering, de voorlichtingsbijeenkomst, de seminar, de workshop en de heidesessie. Elk van deze communicatievormen heeft een andere rolverdeling, een ander soort onderwerp dat ter tafel mag komen, andere gedragsvoorschriften en een andere beoogde werking. Hieronder wordt het ritueel ‘heidesessie’ als voorbeeld besproken.

Een heidesessie is een bijeenkomst die wordt georganiseerd wanneer er een wens of een noodzaak is, mentaal afstand te nemen van de dagelijkse activiteit in het werkproces. De mentale afstand die wordt gezocht wordt dikwijls onderstreept door ook fysiek afstand te nemen van de dagelijkse werkomgeving, vandaar de naam heidesessie. Er zijn diverse redenen om een heidesessie te organiseren, zoals reflectie op een problematische situatie, beleidsvorming of het nemen van beslissingen. Een heidesessie wordt bijeengeroepen door iemand die gezien het onderwerp daartoe vanuit hiërarchische optiek de bevoegdheid heeft. Deze samenroeper stelt vast wat het doel van de bijeenkomst is en welke onderwerpen dus aan bod moeten komen. Ten tweede vraagt de samenroeper zich af wie over deze onderwerpen mag meepraten en dus moet worden uitgenodigd. Ten slotte vraagt de samenroeper zich af via welke gesprekstechniek (oa. de vergadering, het formele gesprek, de presentatie, de brainstorm, het overleg) deze onderwerpen het beste aan de orde gesteld kunnen worden. Voor dit laatste aspect van de bijeenkomst wordt dikwijls een zogenaamde facilitator geconsulteerd. Een facilitator adviseert over de aanpak van een bijeenkomst, en zorgt er als gespreksleider tijdens de bijeenkomst voor dat het groepsproces op de beoogde manier verloopt. Via een heidesessie wordt dus over een bepaald onderwerp heel gericht een spreek situatie gecreëerd, die via de keuze van onderwerpen,

personen en gesprekstechnieken zo effectief en efficiënt mogelijk wordt toegespitst op de realisatie van de doelstellingen van de samenroeper.

Het ritueel van de heidesessie werd tweemaal toegepast om het spreken over kennismanagement te reguleren.

Het officiële begin van het project kennismanagement werd door Timo Verhagen aangepakt via het organiseren van een heidesessie, zie [Stem 3. Verslag van de heidesessie, V970413, pg. 272]. Deze 1<sup>e</sup> heidesessie heeft als eerste tot doel te inventariseren welke wensen en eisen er vanuit de organisatie bestaan ten aanzien van dit project. Het tweede doel van deze bijeenkomst is, de belangrijkste beslissingen die moesten worden genomen om het project tot uitvoering te brengen, ter verificatie voor te leggen aan de aanwezige organisatieleden. Om deze doelen te realiseren, hanteert Timo een uitnodigingsbeleid waarbij ernaar gestreefd wordt vertegenwoordigers van diverse gezaghebbende groepen uit de organisatie bijeen te brengen. Deze dwarsdoorsnede van de organisatie diende enerzijds als steekproef om een indruk te krijgen van 'de' organisatieopvatting over de doelstellingen van kennismanagement, anderzijds zorgden de diverse invalshoeken die zij vertegenwoordigden voor een evenwichtige validatie van de te nemen beslissingen. Opmerkelijk is, dat Timo van de genodigden een eenmalige betrokkenheid vraagt: de belangrijkste keuzen in het project worden dus gemaakt of gevalideerd door degenen die niet bij de verdere uitvoering ervan betrokken zijn. Timo zorgt er op deze manier voor dat hij zijn aanpak van het project dus inhoudelijk onderbouwt, terwijl het privilege om te spreken maar eenmalig wordt verleend. De rolverdeling tijdens de bijeenkomst is, dat Timo optreedt als voorzitter (die gedurende de hele bijeenkomst een leidende rol vervult), dat Irene optreedt als KM expert (die bij wijze van introductie in het onderwerp mag spreken) en dat de overige aanwezigen geacht worden open, belangeloos en gelijkwaardig hun mening over de diverse onderwerpen te geven ('vandaag mag alles vrijuit gezegd worden' wordt er gezegd). De informele opzet van de bijeenkomst maakt het ook mogelijk dat de rol van procesbegeleider niet van te voren is ingevuld, maar door diverse aanwezigen in toerbeurt wordt vervuld. Het resultaat van de heidesessie zijn enkele cruciale beslissingen (een keuze voor een vijftal pilot-kennisdomeinen, de beslissing de technische invulling te herzien, en een omschrijving van de projectorganisatie en stuurgroepbezetting) die Timo ter accordatie kan voorleggen aan zijn opdrachtgever (Van Berge Henegouwen) en andere betrokkenen. Van de overige deelnemers van de bijeenkomst wordt verwacht dat zij weer overgaan op de orde van de dag, en zich niet verder zullen bemoeien met de realisatie van het project kennismanagement.

Het ritueel van de heidesessie is een samenhangend systeem dat een sterk sturende werking heeft op wie, wat en hoe van het spreken in de IT organisatie. Via dit ritueel wordt geselecteerd op de personen die mogen spreken (alleen de genodigden), de voorwaarden waaronder zij mogen spreken (alleen gedurende deze dag, op basis van de agenda) het onderwerp waarover gesproken mag worden (conform de doelstellingen van de samenroeper) en de manier waarop dit moet gebeuren (informeel, open en belangeloos).

De regulerende werking van de 1<sup>e</sup> heidesessie leidt tot diverse conflicten. Zo leidt het samenroepen van deze heidesessie tot conflict tussen projectmanager Timo en projectleider Jeroen, omdat de laatste deze verantwoordelijkheid graag zelf genomen had. Ook het uitnodigingsbeleid leidt tot conflict doordat het diverse personen niet in staat stelt mee te denken over de opzet van het project (zoals Norbert Peters, Ron de Vaan, Van Berge Henegouwen, Philip Koster en Sjoerd Jacobs). Ook de gekozen ritueel van de omstandigheid, waarbij Timo als voorzitter van de bijeenkomst een duidelijk leidende rol op zich neemt, leidt tot conflict met Harry Pluijm die vindt dat in een heidesessie de inbreng van alle aanwezigen, dus ook van de voorzitter, gelijkwaardig moet zijn (zie ook [Stem 2. 'Democratie in een organisatie' pg. 275]). Ten slotte leiden de inhoudelijke beslissingen over de projectorganisatie tot conflict met degenen die daar andere ideeën over hadden (Pieter Diepens en Beng van Gorp qua keuze voor kennisdomeinen, en Ron de Vaan over de kennisinfrastructuur).

Het ritueel van de heidesessie wordt nog een tweede maal toegepast, zie [Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM, V971127, pg. 356]. Ook deze 2<sup>e</sup> heidesessie wordt bijeengeroepen door Timo Verhagen, om meer duidelijkheid te krijgen over wat de stuurgroep van het projectmanagement verwacht. Voor de bijeenkomst zijn zowel het projectmanagement als de stuurgroep van het project genodigd. Procesmatig gezien, bestaat de bijeenkomst uit twee delen.

In het eerste deel wordt een facilitator (Tom Vermeulen) in de gelegenheid gesteld enige discussie over het doel van kennismanagement los te maken, door de deelnemers van de workshop te vragen naar het doel van kennismanagement en reactie op enkele stellingen. Deze discussie verloopt onbevredigend door de verschillende opvattingen die binnen de stuurgroep aanwezig zijn, en de dominante opstelling van de organisatoren van de heidesessie (Timo Verhagen en Bernard van Berge Henegouwen).

"Tom Vermeulen neemt manmoedig de leiding: of we allemaal de doelstelling van KM willen opschrijven? Dan breekt Timo op botte wijze in. 'Nee, ik wil eerst mijn doelstelling van de dag vertellen' zegt hij. Timo deelt mee dat het zijn doelstelling is dat de stuurgroep meer betrokken moet worden. Van de halve stuurgroep staan de haren opeens recht overeind.

'Ik voel me niet aangesproken, ik ben hier pas net bij' zegt Fred Sonneveld.

'Ik wil best meer betrokken zijn, maar dan moeten jullie doen wat ik zeg!' zegt Robin Beere.

'Wij zijn toch ook niet niet betrokken?' zegt Karel Lelieveldt.

'We hebben ze toch ook niet eerder iets gevraagd' zeg ik.

'Er was toch ook niet eerder echt noodzaak' vindt Jeroen.

Beng van Gorp doet sarcastisch.

De beerput wordt zo snel mogelijk weer toegedekt" [Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM, V971127, pg. 356].

In het tweede deel van de bijeenkomst wordt er een discussie gevoerd over de te realiseren doelstellingen door het project kennismanagement. De discussie wordt gestructureerd door gebruik te maken van een document (zie ook 5.4.3, sectie 'Het principe van het commentaar') met een lange lijst van denkbare, wenselijke en realiseerbare KM doelstellingen voor de IT



organisatie. Van elk voorstel moet worden aangegeven of het project KM het moet doen, of een andere partij. Door het grote aantal voorstellen is er weinig tijd beschikbaar per voorstel.

De werkwijze zorgt ervoor dat het spreken over KM sterk wordt gereguleerd. Dit leidt tot sabotagegedrag van de stuurgroepleden, de enige manier om aan de dwang van de situatie te ontsnappen:

“Het is een energievretende, uitputtende activiteit, want het aantal punten is érg veel. (..) De sfeer wordt vervelend. Robin trekt zich terug uit het proces, en gaat zitten kletsen met Zazie. Eén van de voorstellen (‘competentieplanning’) wordt besproken, en er wordt over gesproken of Beng van Gorp, Robin of Ignaas van der Einden dit onderwerp het beste op kan pakken. Ignaas, Robin en Beng duiken één voor één. (..) Bernard zet Beng van Gorp onder druk. Als Beng uiteindelijk een milimeter toegeeft gaat er een gejuich – alsof er een doelpunt gemaakt is - op bij Ignaas en Robin. Bernard spuugt vuur: ‘Dit is te gemakkelijk! Zo heeft het geen zin! Als het zo moet, gaat het nooit werken’” [Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM].

Na verloop van tijd is er een lijst gegenereerd met KM voorstellen die door het project opgepakt zou moeten worden. Er wordt besloten, een selectie te maken uit deze voorstellen door van de aanwezigen te vragen aan te geven welke voorstellen de hoogste prioriteit hebben. Deze procedure heeft het karakter van het principe van het commentaar: hoewel er opnieuw wordt gesproken, wordt door het karakter van de herhaling alleen het toeval in het spreken verminderd:

“Hierdoor vallen de laatste twee ‘stimulerende’, iets meer gewaagde, voorstellen af. Er blijft een verzameling voorstellen over die voor 80% in het verlengde liggen van de acties die nu al in het project besloten liggen” [Stem 3. Heidesessie stuurgroep KM].

Aan de voorstellen die overblijven wordt vervolgens de naam van een stuurgroeplid verbonden. Wat deze hiermee precies moeten gaan doen (en wat dus het resultaat van de heidesessie zou moeten zijn) wordt in het midden gelaten.

“Ik vraag aan Ignaas, of hij van plan is met zijn actiepunten aan het werk te gaan. ‘Welnee’ zegt Ignaas, ‘daar is toch verder niets over afgesproken?’” [Stem 3. ‘Het effect van de heidesessie’, V971205, pg. 361].

De 2<sup>e</sup> heidesessie leek voor het eerst de gelegenheid aan de stuurgroepleden te bieden, zich uit te spreken over hun wensen en ideeën ten aanzien van kennismanagement. Doordat Timo en Irene al bedacht hadden wat de doelstellingen ten aanzien van kennismanagement zou moeten zijn, restte er voor de stuurgroepleden slechts het onderschrijven, afwijzen of aanpassen van deze doelstellingen. In plaats van een spreekgelegenheid, werd het principe van het commentaar gebruikt om de stuurgroepleden uitsluitend te laten spreken in het verlengde van de operatie Storm en het raamwerkdocument KM. Onvrede, en een gebrek aan draagvlak voor de geselecteerde doelstellingen, zijn het gevolg.

## (2) De spreekgemeenschap

Een heel ander systeem dat beperkingen oplegt aan het spreken, is de spreekgemeenschap. Spreekgemeenschappen hebben het doel bepaalde vormen van spreken in stand te houden of te

produceren. Dit doen ze, door dit spreken te verspreiden binnen een min of meer gesloten circuit en volgens strikte regels. Ook is er een manier gevonden om dit spreken enerzijds te verspreiden, maar tegelijkertijd voor te behouden aan degenen die dat spreken bezitten.

Foucault noemt als vroeg voorbeeld van zo'n spreekgemeenschap de rondreizende minstrelen (rapsoden). Deze verstonden de kunst van het reciteren, variëren en transformeren van verzen. Hoewel deze verzen gemaakt waren om voorgedragen te worden, werd deze kennis binnen een welomschreven groep beschermd, verdedigd en bewaard via de noodzakelijke en veelal complexe geheugen oefeningen die eraan verbonden waren. Door de leertijd verwierf men zowel de toegang tot een kring als tot een geheim, dat in de voordracht werd getoond, maar niet werd prijsgegeven. Het toespreken en het toehoren vormden geen verwisselbare rollen.

Hoewel spreekgemeenschappen in zo'n pure vorm in deze tijd nauwelijks meer te vinden zijn, zijn de belangrijkste trekken (systemen van groepsvorming, mechanismen van gelijktijdige geheimhouding en verspreiding, onverwisselbare rollen in het spreken) ook in onze tijd, en in deze studie, terug te vinden.

In [Stem 1, pg. 270 en verder] wordt de oprichting beschreven van het 'Corporate Kennismanagement', de netwerkvorming van mensen die her en der in de Succes Bank bezig zijn met het onderwerp kennismanagement. Door enkele initiatiefnemers (met name Hans Li en Olivier Donders) wordt beoogd, mensen die bezig zijn met kennismanagement binnen de Succes Bank samen te brengen, zodat er uiteindelijk 'budget, zeggenschap en posities' verkregen worden. Er is onmiskenbaar sprake van gemeenschapsvorming, via kenmerken als exclusiviteit, collegialiteit en identiteit:

"Hans Li, Olivier en ik leggen her en der in de bank bezoeken af aan mensen die zich herkennen in het kennismanagementlabel. Zonder uitzondering zijn de gesprekken boeiend en interessant, terwijl de mensen die we bezoeken positief reageren op mensen die gratis advies, morele steun en contacten aanbieden. Ook andere netwerkgenoten leggen contact met elkaar. Er begint het plezierige gevoel te ontstaan dat we aangesloten zijn bij een geheime en exclusieve beweging" [Stem 1, pg. 270]

"De facilitator van de bijeenkomst komt naar me toe en vraagt om m'n visitekaartje. Tom Vermeulen heet hij, en hij wil graag contact met me opnemen. Bij het Opleidingscentrum Succes Bank zijn ze ook bezig met KM. Terwijl we kaartjes uitwisselen, vertel ik dat ik ook in contact sta met Hans Li. 'Dan is het goed', zegt hij. 'Ik wilde je bij dat circuit betrekken'" [Stem 3. 'De 1<sup>e</sup> lijnsmanagers -training' V970409, pg. 286].

"Vanochtend vond OONS een memo in de brievenbus: vanaf vandaag is de hele afdeling onderverdeeld in [kennisteams]. (...) Philip is het inhoudelijk aanspreekpunt voor de internetgroep, en schrijft plannen over de manier waarop deze groep zijn kennis wil gaan verwerven. (...) 'Hans Li is ook al op bezoek geweest' vermeldt Philip trots, met de implicatie dat zijn activiteiten nu meetellen" [Stem 3. 'Beleidsnotitie OONS, V970526, pg. 298].

"De andere leden van SSS zijn echte Succes Bankers, die er onderling een corporale no-nonsense sfeer op na houden. Dit staat nogal haaks op de idealistische, rumoerige en theoretische manier

van doen van de Corporate KM genoten. Er is dus wederzijdse ergernis die steeds openlijker in vijandigheid overgaat” [Stem 1, pg. 270].

Hoewel vaag omlijnd, oefent de procedure van gemeenschapsvorming rondom kennismanagement haar eigen vorm van dwang uit. De KM spreekgemeenschap beperkt het aantal mensen dat zich met kennismanagement bezig houdt, door een onderscheid te maken tussen mensen die zich bezig houden met kennismanagement, en mensen die zich kennelijk met andere zaken bezig houden. Dit maakt het moeilijker voor mensen van de Succes Bank om hun activiteiten kennismanagement te noemen, wanneer ze niet met dit netwerk in contact staan. Bijvoorbeeld, activiteiten rondom het hergebruik van projectervaringen in de IT organisatie worden gerekend tot het domein van de kwaliteitszorg en worden niet als kennismanagement gezien [zie ook Stem 3 ‘Medewerkersbijeenkomst’ Teun Jansen, V970421, pg. 296]. Erger is het, als er wel contact met b.v. Hans Li is geweest, maar dat de activiteit in kwestie als niet KM werd verklaard waardoor zoiemand als niet behorend tot de KM gemeenschap werd gerekend. Een voorbeeld hiervan zijn de activiteiten van Robin Beere en zijn Strategische Kennis Groepen.

Ook de regels die zich impliciet ontwikkelen om tot de KM spreekgemeenschap te mogen behoren, creëren vormen van uitsluiting. De mate waarin iemand weerstand kan bieden aan de manier waarop zijn activiteiten worden gecontroleerd (via de urenregistratie) blijkt zo’n regel te zijn:

“De activiteiten [van Corporate KM] beginnen steeds vaker tegen de grenzen van de impliciete of expliciete organisatieregels aan te lopen. Dat begint al bij het vrijmaken van tijd door geïntereseerden. Hoewel Hans, Bastiaan en Olivier grotendeels hun eigen agenda’s kunnen bepalen, heeft Bart Willems, die bij het Kunde Management Centrum van Beng van Gorp werkt, grote moeite de noodzakelijke tijd vrij te maken. Als de tijdsbesteding van enige omvang wordt, moet Bart conform de regels van Beng uren gaan schrijven op een projectnummer. SSS heeft geen projectnummers ter beschikking, zodat uiteindelijk Bart zijn medewerking opzegt” [Stem 1, pg. 270].

Ten slotte wordt er aangestuurd op een zekere rolverdeling in het spreken over kennismanagement. Er wordt aangestuurd op de realisatie van een kennismanagement-helpdesk. Het plan is, dat het projectteam *best practices*, en in- en externe KM contacten verzamelt en deze in een algemeen toegankelijke database plaatst. De database moet in beheer worden genomen door iemand die de best practices up to date houdt en mensen kan verwijzen naar het adviesteam die weer nieuwe best practices genereert. Ook moet er een stuurgroep worden ingesteld, die de activiteiten kan beschermen tegen concurrerende initiatieven. Via deze wijze van organiseren worden er dus operationele mensen onderkent die KM uitvoeren, wordt er een adviesteam onderkent die op basis van KM expertise initiatieven selecteert en advies uitbrengt, worden er stuurgroepleden onderkent die KM aansturen, en worden er projectleden onderkent, die een KM activiteiten documenteren en beheren en kunnen doorverwijzen.

Uit de verdere loop der gebeurtenissen blijkt, dat de rolverdeling blijft steken in de planfase en nooit in de praktijk gebracht wordt. De spreekgemeenschap sterft uiteindelijk een zachte dood.

Het einde van de Corporate KM-spreekgemeenschap kan verklaard worden door de aanpak van de initiatiefnemers van deze gemeenschap te bekritisieren. Zo ontwikkelt de groep geen expliciete KM opvatting:

“Het initiatief heeft geen inhoudelijke richting. Er is een lijst opgesteld met kennismanagementinitiatieven, maar als je deze inventarisatie onderzoekt op de gemeenschappelijke KM noemer, het streven was immer te komen tot een operationele KM definitie, dan krijg je dat niet voor elkaar. De indruk ontstaat, dat de lijst een vrij willekeurige opsomming van contacten van Hans Li is” [Stem 2. ‘Reflectie over Corporate KM’, pg. 274].

Een ander probleem is, dat ze de inspanningen en ideeën ten aanzien van kennismanagement niet systematisch richten op een vorm van kennis die al in bij de Succes Bank aanwezig is, maar dat ze de kennis over kennismanagement willen gaan managen:

“Volgens mij zitten ze op het verkeerde spoor, en moeten ze minimaal per directoraat een of andere helpdesk hebben. In Universal Knowledge geloof ik niet” [Stem 4. Jasper Kauffeld-de Wilde, directeur SSS, V970209, pg. 272].

Omdat op deze manier afstand gehouden wordt van al het spreken dat al in de Succes Bank aanwezig is, blijft de Corporate KM spreekgemeenschap een marginaal verschijnsel, waarvan het spreken niet door de Succes Bank gereguleerd hoeft te worden. Het oordeel is:

“Hans Li heeft een KM rapport geschreven. Dik, aardig, maar weinig significant” [Robin Beere in Stem 3 ‘Robin en Timo’ V970815, pg. 318].

### (3) *De doctrine*

Van een geheel andere aard dan de spreekgemeenschap is het restrictieve systeem van de doctrine. Waar de spreekgemeenschap het spreken inperkt door het slechts mogelijk te maken voor een selecte groep, is de doctrine gericht op de verbreiding van een en hetzelfde stelsel van spreken. Juist in het gemeenschappelijk gebruik van een stelsel van spreken formuleren individuen zoveel men maar bedenken wil hun wederzijdse betrokkenheid. Er zijn twee basisvoorwaarden voor een doctrine om te kunnen werken, namelijk dat de betrokkenen dezelfde waarheden erkennen en dat zij een minimale overeenstemming bereikt hebben over welk spreken als geldig kan worden aanvaard. De doctrine lijkt op een wetenschappelijke discipline, die immers de controle van het spreken richt op de vorm en de inhoud van het spreken. Het verschil tussen de wetenschappelijke discipline en de doctrine is, dat

“... het toebehoren aan een doctrine zowel de uiting als de spreker in het geding brengt, en wel de een via de ander” [Foucault, 1988, pg. 57].

Voor een begrip van hoe een spreker in het geding komt door zijn uitspraken, kan gedacht worden aan diverse religieuze, politieke of filosofische doctrines. Wanneer een spreker (b.v. Copernicus) uitspraken gedaan heeft (b.v. de wereld is rond) die niet helemaal in een doctrine (God’s plaatsvervanger zetelt in Rome, dus Rome is het middelpunt van het Universum) inpasbaar zijn dan kan de persoon getroffen worden door diverse vormen van afweer en uitsluiting (b.v. vogelvrij verklaring). Zowel ketterij als orthodoxie zijn geen overdrijving van doctrinaire mechanismen, zij zijn er een fundamentele bouwsteen van.

Het doctrinaire mechanisme werkt ook omgekeerd, uitspraken komen in het geding gegeven de sprekers. Sommige uitspraken gelden als teken, als verschijningsvorm of als instrument die toebehoort aan een bepaalde groepering: een klasse, een ras, een nationaliteit, een strijd, of een belang. Wanneer een uitspraak (b.v. 'baas in eigen buik') gedaan wordt door een persoon die niet geacht wordt onderdeel te zijn van de groepering waartoe die uitspraak geacht wordt te behoren (b.v. een man) dan kan de uitspraak getroffen worden door diverse vormen van ongeldigverklaring (b.v. ridiculisering: 'dat geldt niet voor bierbuiken hoor!').

De doctrine bindt zo de individuen aan bepaalde uitingswijzen en verbiedt hun daarmee alle andere. Anderzijds bedient zij zich van bepaalde uitingswijzen om individuen onderling te binden en hen juist daardoor van alle anderen te onderscheiden. De doctrine brengt een dubbele onderwerping tot stand: van de sprekers aan het spreken, en van het spreken aan de althans in theorie aanwezige groep van sprekende individuen.

Kennismanagement is in de IT organisatie in de periode van onderzoek niet dermate tot ontwikkeling gekomen dat er sprake was van een doctrinair restrictief systeem. Toch heeft het systeem van de doctrine betekenis voor de verklaring van de gebeurtenissen rondom de invoering van kennismanagement, doordat zij bij de eerste stappen op weg naar doctrinevorming in botsing kwam met een dominante doctrine in de IT organisatie, namelijk die van het projectmanagement.

Bij de opdrachtverstrekking voor kennismanagement werd bepaald, dat kennismanagement via een project gerealiseerd moest worden. Met deze beslissing werd er gekozen tussen de twee doctrinaire systemen in de IT organisatie, namelijk het lijnmanagement en het projectmanagement. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en benutting van het potentiële aan werkers, en doet dit door het inhuren van medewerkers, het toewijzen van werkplekken, en door activiteiten als beoordelen en belonen. Lijnmanagers stellen de menselijke kant van de organisatie centraal. Het projectmanagement is er verantwoordelijk voor dat het te verrichten werk wordt uitgevoerd, en doet dat met name via IT projecten. Door de keuze voor een projectmatige aanpak, wordt erop aangestuurd dat kennismanagement zal worden gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van, en via methoden en technieken van, het projectmanagement. Lijnmanagers, en de problematiseringen en werkwijzen van het lijnmanagement, worden zo buiten het domein van kennismanagement geplaatst. Dit komt tot uitdrukking in de reacties van projectmanager Timo op de suggesties van diverse kanten dat kennismanagement meer is dan alleen de realisatie van een kennisbank:

"Door één van Timo's collega's word ik bevraagd over kennismanagement. Wanneer ik vertel dat bij een andere bank ze met kennismanagement bezig zijn door communicatiepatronen ter discussie te stellen, wordt ik uitgelachen. 'Belachelijk vaag geneuzel!' roepen ze"  
[Stem 3 'Lunch van de SPM'ers', V970421, pg. 279].

"'O ja' zegt Timo opeens, 'we zijn naar dat KM congres geweest, die je me aangeraden had'. 'Hoe was het' vraag ik. 'Nou, vrij theoretisch. En de praktische verhalen gingen vooral over resourcemanagement-achtige dingen. Er waren allemaal van die vage verhalen over hoe je de

denkkracht van mensen beter zou kunnen benutten' zegt Timo. 'Ik heb daar zo'n hekel aan' zegt Norbert 'al die mensen die willen meedenken. Dat is juist ons grootste probleem, er zijn te veel mensen die mee willen denken. IK denk wel na'”

[Stem 3 'In de aanval' V960506, pg. 280].

“Vandaag was er een presentatie bij IT & Verander Advies van een van hun *vice presidents*, over KM. Er werd een hoogwaardige presentatie gehouden, waarbij KM voor 80% als een cultureel/HRM/lerende organisatie onderwerp neergezet werd. (...) Timo vroeg: 'kan je ook een KM project doen zonder resource management issues mee te nemen?' Heel helder kwam het antwoord: nee [Stem 3. Voortgang der coördinatoren, V970923, pg. 327].

De doctrinaire trekken van kennismanagement blijkt uit de mate waarin 'het nut en de noodzaak van kennismanagement' zich tegen het einde van het onderzoek tot onomstotelijke waarheid aan het verheffen was. Werd bij het begin van de regulering van kennismanagement nog openlijk gesproken over kennismanagement als 'hype', met een onduidelijk nut en een schimmig karakter, tegen het einde van het onderzoek is het uiten van dit soort twijfels *not done* geworden. KM moet! Dat blijkt onder meer uit de discussie in de vergadering van het MT over kennismanagement:

“Niels Vroonhoven-Soentjes opent de vergadering. Onmiddellijk, voordat er iets gezeegd of gesproken is, stelt hij dat kennismanagement het belangrijkste onderwerp op de agenda is (belangrijker dan al het andere dat in de IT organisatie speelt).

(..)

Karel Jan Waardenburg zegt: 'Ik zal me hier wel niet populair mee maken, want als je tegen woordig tegen KM bent, dan ben je een boeman'. Hij vertelt dat hij vindt dat er allerhande 'harde' projecten lopen die een hogere prioriteit hebben, zoals het platform voor het kantorennet, en het systems & services management.

(..)

Het is opmerkelijk, dat de valide argumenten van Karel-Jan hard worden aangevallen. 'Een korte termijn visie' stelt Timo gewaagd. En Nelissen: 'je praat in projecttermen, het gaat om de aandacht die we er aan geven' [zie Stem 3. MT vergadering, V980316, pg. 376].

Beschreven is, dat er pas aan het einde van de onderzoeksperiode overeenstemming bereikt wordt over datgene wat als geldig spreken over kennismanagement telt, namelijk alle activiteiten die erop gericht zijn het intranet als belangrijkste interne communicatiemedium te ontwikkelen.

#### (4) *Sociale toeëigening*

Het laatste restrictieve systeem dat Foucault aan de orde stelt, zijn de verschillen in sociale toeëigening van het spreken. Kennismanagement is een onderwerp van een behoorlijk hoog abstractieniveau, dat eisen stelt aan het niveau van denken van degenen die ermee bezig zijn. Het niveau van scholing dat verondersteld wordt om te kunnen spreken over kennismanagement, namelijk universitair, creëert een vorm van uitsluiting die de lijnen van ongelijkheid in de samenleving volgt:

“De scholing mag dan, terecht, het instrument zijn waarmee ieder individu in een samenleving als de onze tot elk type spreken toegang kan krijgen, wij weten wel dat zij in haar verspreiding, in wat

zij mogelijk maakt en in wat zij tegenhoudt lijnen volgt die gemarkeerd worden door ongelijkheid, tegenstellingen en sociale strijd” [Foucault, 1988, pg. 58].

Het zijn vooral universitair geschoolde, vaak jonge mensen, die in de IT organisatie de discussie over kennismanagement oppakken, de niet-universitair geschoolden worden door dit type discussie buitengesloten:

“Gesprek met Gijs Rothuizen, een lijnmanager die door Pieter Diepens als KM aanspreekpunt is aangewezen. Hij was ook in de oude organisatie Lijnmanager, dat wil zeggen dat hij voor Operatie STORM drie groepsleiders onder zich had en beleidsmatig bezig was. Door de eliminatie van enkele echelons moet hij nu weer operationeel zijn. Gijs heeft nu 57 internen en 40 externen. Zijn baas, Pieter Diepens, heeft nu 9 resource managers onder zich en delegeert veel. Dat kan hij niet doen, er is niemand om verder aan te delegeren. Hij voelt zich gedegradeerd, gedemotiveerd en heeft het idee dat hij het niet aankan en dat de ‘span of control’ voor hem veel te groot is. Pieter Diepens heeft er weinig begrip voor. Tenslotte zijn er ook lijnmanagers als Rik van der Poel en Harry Pluijm die het wél aankunnen. ‘Nu zijn er ook ‘1e lijn-managers-trainingen’, waarin je geleerd wordt dat je het gedachtengoed van Operatie STORM aan je ondergeschikten moet uitdragen’, vertelt Gijs. ‘Maar hoe kan ik dat doen, als ik het maar nauwelijks snap?’ [Stem 3. ‘LM als probleem’ V970113, pg. 269].

“Aan het einde van de borrel praat ik nog een poosje met Teun Jansen. Hij schetst het verloop van zijn carrière. Boerenzoon, begonnen bij de bank recht uit school. Lange dagen maken, ’s ochtends om 7 uur beginnen, tot ’s avonds 12 uur doorwerken. Het normale carrièrepad, vanaf jongste bediende en programmeur. Veel opleidingen na werktijd. ‘Je bent van ver gekomen’ zeg ik, ‘niet slecht’. Dat vindt hij ook wel. Maar ja, een universitaire opleiding zat er nooit in, en dat nekt hem nu. Maar nu is hij SPM. ‘En niet zomaar SPM ...’ grap ik, en hij vult serieus (!) aan: ‘... maar de SPM’” [Stem 3. ‘Sjoerds afscheidsborrel. V970526, pg. 300].

In deze subparagraaf zijn vier restrictieve systemen besproken, namelijk het ritueel, de spreekgemeenschap, de doctrine en de sociale toeëigening. Op zichzelf, en zeker ook in hun samenhang vormen ze imposante bouwwerken die de verspreiding van sprekende individuen over de verschillende vormen van spreken en de toedeling van vormen van spreken aan bepaalde categorieën individuen verzekeren. De resultaten van deze subparagraaf zijn samengevat in onderstaande tabel 5.6.

TABEL 5.6 TOEPASSING VAN FOUCAULT’S RESTRICTIEVE SYSTEMEN

Restrictief systeem	Effect op het spreken	Illustratie	Conflicten	Gevolgen voor het spreken over KM
<i>Ritueel</i>	Maakt spreken mogelijk, maar beperkt dit spreken gelijktijdig	Tal van rituelen reguleren het wie, wat, hoe, wanneer en wanneer van het spreken. Het ritueel van de heidesessie wordt besproken.	De mogelijkheid tot spreken in de 1 <sup>e</sup> heidesessie leidt tot conflict met degenen die hadden willen spreken. De sterke beperking van de	Managers van de IT organisatie worden slechts twee keer in staat gesteld, inhoudelijke keuzes te bespreken. De rolverdeling bij de

<b>Restrictief systeem</b>	<b>Effect op het spreken</b>	<b>Illustratie</b>	<b>Conflicten</b>	<b>Gevolgen voor het spreken over KM</b>
			mogelijkheid tot spreken in de 2 <sup>e</sup> heidesessie leidt tot onderhuids conflict met de aanwezige stuurgroepleden	twee spreekgelegenheden maakt bovendien het vrije spreken van de aanwezigen na genoeg onmogelijk.
<i>Spreek-gemeen-schap</i>	Beperkt het spreken over een onderwerp tot de leden van de spreekgemeenschap	De onderwerpen in de IT organisatie zijn grotendeels toebedeeld aan bestaande spreekgemeenschappen. Het spreken over KM wordt zelf zo'n spreek-gemeenschap.	Bij de uitvoering van de deel-projecten KM moest worden gesproken binnen de regels van twee spreekgemeenschappen: KM en het toepassings-kennisdomein.	Het spreken over KM wordt ondergeschikt gemaakt aan de regels in de diverse spreekgemeenschappen.
<i>Doctrine</i>	Beperkt het spreken door sprekers dwingend te verbinden met bepaalde uitspraken	De keuze voor het projectmanagement-spreken maakt het spreken over lijnmanagement aspecten van KM tot een taboe. De KM doctrine plaatst een taboe op kritiek op de wenselijkheid van KM.	Uitsluiting van betrokkenheid van lijnmanagers en lijnmanagers - onderwerpen bij KM	Verbod op spreken over lijn-management-aspecten van KM Verbod op kritiek op KM
<i>Sociale toeigening</i>	Beperkt de toegang tot het spreken door verschillen in scholing	IT management spreken vergt een lange (interne) scholing en ruime automatiserings-ervaring. KM spreken wordt toegeëigend door universitaire, jonge, intuïtief denkende organisatieleden	De IT managers zijn nauwelijks in staat om over KM te praten. Degenen die over KM spreken, hebben geen toegang tot het spreken over het managen van de IT organisatie. Het wederzijds onbegrip is daardoor hoog.	Degenen die kunnen, mogen niet en degenen die mogen, kunnen niet over KM spreken.
<b>Werking van restrictieve systemen</b>	<i>Beperking van 't aantal sprekers en van de gelegenheid tot spreken</i>	<i>Het netwerk van beperkingen zorgt ervoor dat er nauwelijks over KM wordt gesproken</i>	<i>Conflicten van het actieve met de netwerken van de restrictie</i>	<i>Slechts enkelen spreken een beetje over KM</i>



#### *5.4.5 Samenvatting van de bevindingen*

De vraag waarop de bovenstaande analyse een antwoord moest bieden was, waarom KM uiteindelijk werd beperkt tot het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van het intranet. Deze vraag werd beantwoord door een tiental manieren te bespreken waardoor het spreken over kennismanagement werd beknot, uitgedunt en beperkt. Via deze analyse zijn diverse factoren geïdentificeerd die samen van invloed waren op de inperking van het spreken over kennismanagement (zie ook de tabellen 5.4, 5.5 en 5.6).

De analyse van hoe kennismanagement in de IT organisatie niet tot leven heeft weten te komen is een opsomming van tal van omstandigheden. Zo werd het privilege te spreken over KM slechts enkelen gegund: de schrijvers van het projectvoorstel, en de schrijvers van de deelprojectvoorstellen. Deze personen werden geselecteerd en gecontroleerd op gezagsgetrouwheid, zodat het KM spreken alleen mogelijk was voor gezagsgetrouwe medewerkers. Voor managers was deze situatie nog ongunstiger: slechts enkele managers (waaronder stuurgroepleden) werden bij slechts twee spreekgelegenheden in staat gesteld inhoudelijk over KM te spreken, namelijk bij de twee heidesessies. De rolverdeling bij deze en andere spreekgelegenheden maakte bovendien het vrije spreken van de aanwezigen nagenoeg onmogelijk. Doordat de realisatie van het project KM in handen werd gegeven van het projectmanagement, moest er worden voldaan aan de doctrinaire regels van het projectmanagement waardoor er onder meer een verbod kwam op het spreken over lijnmanagement-aspecten van KM. Doordat de deelprojectleiders overwegend gekozen waren uit de diverse kennisdomeinen of spreekgemeenschappen in de IT organisatie, moesten zij bij de realisatie van hun projecten voldoen aan de regels van zowel de eigen spreekgemeenschap als de regels van de KM spreekgemeenschap. Kritiek uiten op het nut van KM was bijvoorbeeld uit den boze. De keuze voor deelprojectleiders had ook invloed over het onderwerp waarover gesproken kon worden, namelijk de technisch/operationele kant van KM. Dit was namelijk het enige onderwerp waarover ook medewerkers zich mochten uitlaten en dat niet in strijd was met de bestaande managementrationaliteit. Het ontbreken van een KM discipline liet mogelijkheden open voor diverse KM auteurs om vanuit hun KM opvatting het project KM te bekritisieren. Omdat het KM auteursschap, vooral rondom deze discussie vrijwel alleen bij Irene werd gelaten was deze discussie qua inhoud zeer beperkt. Het ontbreken van een consensus over KM zorgt ervoor dat er geen serieus alternatief voor de huidige projectaanpak werd ontwikkeld. Door al het spreken over KM consequent 'glad te strijken' door het te toetsen op conformiteit met eerder of gangbaar spreken, werd het steeds minder interessant. Een factor die daar ook een rol bij speelde, is het gebrek aan affiniteit van de IT managers met niet IT-dimensies van KM, ook vanwege het gebrek aan universitaire vorming. Er ontstond een sociale kloof tussen degenen die in staat waren over KM te spreken, maar niet mochten en degenen die wel mochten, maar niet konden spreken. De actieve discussie over KM wordt uiteindelijk beëindigd wanneer duidelijk wordt dat de incidentele wil tot waarheid via KM het niet kan winnen van de geïnstitutionaliseerde wil tot waarheid van het management van de IT organisatie. De wil tot waarheid ten aanzien van KM houdt dan onvermijdelijk op te bestaan.

In de analyse in deze paragraaf 5.4 wordt er ook een verklaring geboden voor het samenspel aan beperkende factoren voor kennismanagement. Door in deze analyse gebruik te maken van een van Foucault's beschrijvingen van de sociale technieken van de macht, wordt ook de bredere boodschap van Foucault's beschrijvingen op het invoeringsproces van kennismanagement van toepassing verklaard.

In de bovenstaande analyse zijn de beperkende factoren niet gepresenteerd als toevallige, situationele of unieke omstandigheden maar zijn zij beschreven als een stelsel van disciplinaire praktijken met hun effecten die gekenmerkt worden door een zelfstandige logica. In de IT organisatie werden deze disciplinaire praktijken aan de lopende band toegepast door voor- en tegenstanders van het spreken over kennismanagement, net zo lang totdat het spreken over kennismanagement geen verschil meer vertoonde met het gangbare spreken van het management in de IT organisatie, en totdat de activiteiten ten aanzien van kennismanagement werden beperkt tot datgene waarover geen verschil van mening bestond.

De disciplinaire logica vereiste als eerste, dat de macht die het spreken met zich meebrengt onder beheersing werd gebracht. Doordat diverse personen het fenomeen kennismanagement hadden geadopteerd werd hierover gesproken in de context van de IT organisatie. Dit vrije spreken over kennismanagement zorgde voor het onverwachte optreden en verloop van gebeurtenissen, voor andersoortige ideeën over en interpretaties van de manier waarop er in de organisatie gemanaged moet worden, voor discussie over een onderwerp waarbij er geen grip was over het verloop, de betrokkenen en de uitkomst van de discussie. Volgens Foucault roept een dergelijk vrij spreken een fundamentele angst op, vanwege de macht die dit spreken in zich herbergt. Beschreven is, dat via diverse procedures van uitsluiting het management van de IT organisatie de regie over het spreken over kennismanagement ging voeren. Het was voor hen beter geweest beperkt en beheerst spreken toe te staan, dan door een algeheel verbod het spreken over KM in de illegaliteit te laten.

De disciplinaire logica vereiste als tweede de beheersing van het gebeurteniskarakter en het toeval in het spreken. Het doemscenario was, dat wanneer er enige vorm van KM spreken toegestaan wordt, deze vrijheid aangegrepen wordt om dingen te zeggen die om wat voor een reden dan ook ongewenst zijn. Het spreken heeft immers als kenmerk dat het in een oogwenk gebeurd kan zijn, maar grote effecten kan creëren. Om dit gevaar te bezweren werden enkele technieken toegepast, die door Foucault als interne procedures zijn omschreven. Kern van al deze procedures is, dat de variëteit in het spreken over KM wordt teruggedrongen. Door overwegend gebruik te maken van dezelfde auteur ten aanzien van kennismanagement werd de diversiteit aan mogelijke KM opvattingen beperkt tot het perspectief en de betekenisgeving van een enkele auteur. Door bovendien het spreken over KM te onderwerpen aan eisen ten aanzien van taalgebruik, structurering, eenduidigheid, consistentie met beleidsrichtlijnen etc. werd het spreken over KM langzaam maar zeker verdunt totdat het onderscheidende karakter ten opzichte van het spreken over het management van de IT organisatie verdwenen was.

De disciplinaire logica vereiste als derde dat er beperkingen werden opgelegd aan degenen die over KM mochten praten en de situaties waarbij gesproken mocht worden. De status quo van de verdeling van onderwerpen over sprekers in de IT organisatie werd ter discussie gesteld via een project KM, waardoor tal van onderwerpen enerzijds wel binnen een inhoudelijke afbakening van KM te rubriceren waren, maar waarbij het feitelijk spreken over deze onderwerpen anderzijds aanliep tegen de regels en tactieken van uitsluiting van de reeds bestaande spreekgemeenschappen. Via een projectorganisatie KM werd er voor een snelle verdeling van onderwerpen over projectleden zorggedragen, terwijl tegelijkertijd ervoor gezorgd werd dat betrokkenen alleen mochten spreken binnen de grenzen van hun rol in het project. Bij de schaarse spreekgelegenheden die werden gecreëerd om tijdelijk aan de restricties voor de onderlinge communicatie te ontsnappen, was de angst voor het vrije spreken zo groot dat op voorhand de spreekruimte door het projectmanagement grotendeels werd gemonopoliseerd.

## **Bijlage I.**

### **Deelprojecten van het project KM bij de Succes Bank**

#### **1<sup>e</sup> KM deelproject: Call Center Ondersteuning**

##### *Probleemsituatie:*

De systemen van het call center van de Succes Bank worden onderhouden en beheerd door enkele afdelingen binnen de IT organisatie. Voor de realisatie van een willekeurige transactie die via het call center is afgesproken, is het noodzakelijk de gegevens in diverse systemen te veranderen. Hiervoor moeten een tiental processen en procedures worden doorlopen, een traject waarbij een even groot aantal afdelingen betrokken is. Het call center heeft een 7 x 24 uren beschikbaarheid, wat betekent dat bij het call center op alle momenten van de week de noodzakelijke informatie over de diverse afdelingen, processen en systemen aanwezig moet zijn.

Door het complex van betrokken systemen en afdelingen is in de backoffice het inzicht in de onderlinge samenhang en afhankelijkheid beperkt. Wanneer er incidenten of problemen optreden in de systemen, is er onvoldoende kennis aanwezig voor het nemen van adequate beslissingen voor het voorkomen, oplossen en/of omzeilen ervan en het nemen van beslissingen over de prioriteitsstelling van de afhandeling van deze problemen. Een directe consequentie daarvan is, dat delen van of zelfs de gehele dienstverlening van het call center uitvalt of dreigt uit te vallen, zonder dat onmiddellijk de juiste maatregelen kunnen worden genomen. De doelstelling voor KM is daarom het verhogen van de algehele beschikbaarheid van de dienstverlening door het call center, door het verminderen van het aantal verstoringen, het verkorten van de duur van de verstoringen en het verbeteren van de kwaliteit van de afhandeling van deze verstoringen.

##### *KM benadering:*

KM moet voorzien in adequate informatie en kennis ter ondersteuning van het nemen van beslissingen. Hierin kan worden voorzien door enerzijds een kennisbank met de relevante kennis en informatie te realiseren, anderzijds de interne communicatie en kennisuitwisseling te bevorderen. Zowel een goede interne kennisuitwisseling als het actueel houden van de kennis in de kennisbank zijn continue processen die ook als zodanig in de organisatie tot stand moeten worden gebracht.

##### *Aanpak:*

De coördinator van dit deelproject is ook afdelingsmanager. Hij is in staat bij vier betrokken afdelingen de benodigde capaciteit vrij te maken en de noodzakelijke managementcommitment te realiseren. Het projectteam gaat als volgt te werk:

- Inventarisatie: er wordt een interviewronde gehouden waarbij de initiële vulling van de kennisbank en de te nemen ondersteunende maatregelen worden uitgewerkt;
- Technisch ontwerp: er wordt gekozen voor de realisatie van de kennisbank in een locale technische omgeving die afwijkt van de omgeving in het overkoepelende KM project. Het is daardoor mogelijk de kennisbank in eigen beheer te ontwikkelen en te beheren. Met het oog op een toekomstige conversie wordt de kennisbank zó opgezet dat conversie naar de algemene HTML omgeving mogelijk is;
- Content: er wordt een inventarisatie van de informatiebehoefte gemaakt, uitgesplitst naar soorten informatie, bron en bronsoort, globale inhoud, informatie-eigenaar, en beheercharacteristieken (volledigheid, actualiteit, detailniveau). Ook wordt er een beheerstructuur ontworpen. Het is niet duidelijk hoe in het 'actueel houden' is voorzien.
- Algemeen: ter ondersteuning van het inzicht en overzicht in de call center systemen worden er interne stages en bedrijfsbezoeken georganiseerd. Ook worden er over en weer lezingen te houden en worden er presentaties over de kennisbank gehouden. De coördinator wordt als verantwoordelijk kennismanager benoemd.

#### *Evaluatie:*

Het deelproject maakt een mooie site met veel nuttige informatie, die goed geraadpleegd wordt. De realisatie van de kennisbank verloopt betrekkelijk efficiënt, mede door de autonome opstelling van het projectteam. Nadeel is wel, dat de kennisbank niet vanuit het intranet kan worden geraadpleegd, maar dit zou in de toekomst mogelijk moeten gaan worden. Zowel de kennisbank als de diverse bijeenkomsten vallen in goede aarde bij de doelgroep. Er zijn geen gegevens bekend over de impact op het serviceniveau van het call center.

## 2<sup>e</sup> KM deelproject: Strategische Project Managers

#### *Probleemsituatie:*

De strategische projectmanagers (SPM's) van de IT organisatie, zo'n 40 personen, zijn samen technisch verantwoordelijk voor alle projecten en activiteiten van de IT organisatie en vormen daardoor de spil van de IT organisatie. Iedere SPM'er is verantwoordelijk voor het onderhouden van nauwe relaties met enkele toegewezen interne klanten van de IT organisatie. Hiertoe heeft hij tot taak IT projecten op te starten en te bewaken en de benodigde IT expertise voor het adviseren van de interne klant te onderhouden, ontwikkelen en te verwerven. Ook heeft de SPM'er tot taak de beheerbaarheid van de installed base van de IT organisatie te bewaken door middel van het nemen van strategische technologische beslissingen, het ontwikkelen en in acht nemen van richtlijnen, architecturen en standaarden en het toetsen en beheersen van nieuwe IT projecten op de integreerbaarheid in de installed base.

De SPM-functie is een schepping van de recentste reorganisatie en is daardoor betrekkelijk nieuw. Een jaar nadat de functie in het leven is geroepen, moet worden geconstateerd dat de mensen die de SPM functie bekleden niet aan de prestatie-eisen van de functie voldoen. Dit

heeft verschillende oorzaken. Veel SPM's zijn al vele jaren 'gewoon' projectmanager, en zijn onvoldoende bekwaam, bewust of genoodzaakt de extra taken invulling te geven. De projectmanagement-taak, waarbij iemand operationeel verantwoordelijk is voor een tiental projecten, is dermate veeleisend, dat er onvoldoende tijd en aandacht beschikbaar is om zich te verdiepen in de additionele eisen die gesteld worden. Een groot deel van de SPM's heeft een technische inslag en heeft weinig kennis van of affiniteit met commerciële en organisatorische aangelegenheden. Ook bestaat er onduidelijkheid over de manier waarop de SPM taak precies moet worden vormgegeven. Het managementteam wil graag, dat er meer duidelijkheid over de invulling van de SPM taak komt. De SPM's zien dit probleem ook, maar zoeken primair naar mogelijkheden meer informatie en kennis met hun collega's uit te wisselen. Hiervoor is onder de huidige omstandigheden niet of nauwelijks gelegenheid.

*KM benadering:*

KM is er in dit geval op gericht, onderlinge informatie-uitwisseling en het leren-van-elkaar te stimuleren. Op dit moment wordt er namelijk vooral van externen en van 'hogere' organisatieleden geleerd, en maar zeer beperkt van elkaar. Voor de informatie-uitwisseling wordt voor de doelgroep in een kennisbank voorzien. Voor het leren-van-elkaar worden 'leerbijeenkomsten' georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn erop gericht om zowel achtergrondinformatie over actuele ontwikkelingen te verschaffen als 'vakinhoudelijke' informatie. Continuïteit van de leerbijeenkomsten en actualiteit van de kennisbank moeten actief worden nagestreefd.

*Aanpak:*

Ikzelf als onderzoeker ben coördinator van dit deelproject. Het lukt me goed om managementcommitment en betrokkenheid van de doelgroep (de SPM's) te organiseren. Het organiseren van uitvoerende capaciteit voor de realisatie van de kennisbank, lukt pas in een laat stadium van het project.

- Oriëntatieronde en projectbetrokkenen.

Er wordt een interviewronde gehouden met een selectie van SPM's om de KMbehoefte en beoogde aanpak te inventariseren, wat resulteert in bovenstaande probleembeschrijving. Geïnteresseerde SPM's worden uitgenodigd zitting te nemen in een klankbordgroep, waarin ook een MT vertegenwoordiger zit.

- Ontwerp en organisatie leerbijeenkomsten:

In enkele voorbereidingsbijeenkomsten ontwerpt de klankbordgroep inhoud, vorm en organisatie van de leerbijeenkomsten. Er wordt voor het concept 'voor en door SPM's' gekozen met het oog op continuïteit, draagvlak en actualiteit. De bijeenkomsten vinden tweemaandelijks plaats en worden goed bezocht en gewaardeerd. Wanneer enkele SPM's andere bezigheden krijgen, worden collega's aangezocht om zitting in de klankbordgroep te nemen.

- Ontwerp en organisatie kennisbank.

Het functioneel ontwerp van de SI kennisbank wordt door de klankbordgroep gezamenlijk gemaakt. Doordat SPM's de gezichtsbepalende personen van ontwikkelingen, contacten, afdelingen en projecten zijn, wordt ervoor gekozen hun centrale positie in het kennisnetwerk van de IT organisatie visueel in kaart te brengen. Hiermee wordt tevens een overzicht gecreërd in de complexe organisatieverbanden van de IT organisatie. Via de verschillende SPM werkvelden, kan worden 'doorgeklikt' naar afdelings-, projects- of onderwerpspecifieke sites. De technische realisatie verloopt door uitblijvende capaciteit en problemen in het technisch traject van het KM project aanvankelijk problematisch. Van de kennisbank is binnen de looptijd van dit onderzoek alleen een pilotversie gerealiseerd.

*Evaluatie:*

De leerbijeenkomsten die door dit deelproject zijn georganiseerd zijn interessant en worden goed bezocht. De gekozen zelforganisatie-vorm draagt ertoe bij dat er een redelijke mate van continuïteit gewaarborgd is. Interessant is, dat voor het eerst in de IT organisatie zo nadrukkelijk en centraal aandacht wordt besteed aan het belang van kennisuitwisseling en leren. Het onder de aandacht brengen van kennis en leren was een belangrijke doelstelling van KM. Wat het nut en het belang van de SPM site is, is niet te beoordelen.

### 3<sup>e</sup> KM deelproject: Databasespecialisten

*Probleemsituatie:*

Binnen de afdeling Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe stijl zijn er recentelijk (zie Ondersteuning Ontwikkeling) kennisgroepen gedefinieerd. Eén van de gedefinieerde kennisgroepen betreft de kennisgroep Databasespecialisten. Binnen deze kennisgroep worden twee soorten specialismen aangetroffen, namelijk mensen die verstand hebben van het mainframe databasesysteem IMS (5 personen) en mensen die verstand hebben van het mainframe databasesysteem DB2 (4 personen). Beide groepen specialisten bestaan al geruime tijd (ongeveer 10 jaar) en zijn ondanks verschillende reorganisaties altijd onafhankelijk van elkaar maar binnen eenzelfde afdeling aanwezig geweest. De databasespecialisten voeren het functioneel beheer van de databases, bemannen een helpdesk waar programmeurs, testers en ontwikkelaars met IMS en DB2 vragen terecht kunnen, adviseren projectleiders en ontwerpers over wat technisch mogelijk is, beheren en verspreiden IMS en DB2 informatie en bemannen een helpdesk voor de productieomgeving. Hoewel beide groepen specialisten werken voor dezelfde klanten en in dezelfde technische omgeving hebben zij van het andere databasesysteem onvoldoende verstand om ook op die taken ingezet te worden. Omdat de omvang van beide groepen ook vrij beperkt is, is het opvangen van pieken (en dalen) in de capaciteitsvraag moeilijk en voorziet het management in de toekomst continuïteitsproblemen van deze kennis.

*KM benadering:*

KM wordt gezien als middel om tot kennisverbreding van de medewerkers binnen de groep te komen, zodat de flexibiliteit en continuïteit van de groep verbeterd wordt en de organisatie minder afhankelijk wordt van individuele kennis. Als belangrijkste instrumenten wordt coaching en training-on-the-job ingezet. Ook het volgen van cursussen, het geven van presentaties en het opzetten van een kennisdatabase voor intern gebruik wordt toegepast.

*Ontwerp:*

Er wordt een gedetailleerd kennisgroeiplan ontwikkeld. Er wordt een opleidingsplan opgesteld voor het volgen van de relevante vakcursussen. Er wordt een kennisbank gemaakt, waarin verwijzingen naar relevante vaktijdschriften, seminars e.d. worden opgenomen. Ook worden er 'recepten' of stappenplannen opgesteld voor het uitvoeren van veelvoorkomende taken (b.v. 'het maken van een database' of 'het maken van een backup' of 'het creëren van voldoende vrije ruimte in de technische omgeving'). Er wordt een regelmatig overleg ingesteld, waarin naast operationele zaken ook inhoudelijke presentaties gegeven worden. Gedurende een periode van een half jaar worden aan binnenkomende capaciteitsaanvragen twee in plaats van één specialist toegewezen. De ene medewerker adviseert en ondersteunt het project, de tweede medewerker is ter lering aan het project toegewezen en wordt door de eerste medewerker gecoached. De 'trainee' wordt ook meegenomen naar vergaderingen, leverancierspresentaties e.d.

*Aanpak:*

Het deelproject wordt gecoördineerd door de 'rechterhand' van de afdelingsmanager. Hij ontwikkelt, na overleg met de afdelingsmanager, de hierbovenbeschreven ideeën zelfstandig. De ideeën worden per interne elektronische post meegedeeld aan de groepsleden, die ook langs deze weg de nieuwe opdrachten en taakverdelingen vernemen. Binnen de groep bestaat onvrede over de gevolgde aanpak en er worden vragen gesteld over de gevolgde aanpak. Een prangende vraag is, waarom dit traject niet wordt aangepakt samen met de databasespecialisten van de transactiefabriek die eigenlijk meer kennis bezitten. Ook is het onduidelijk wat de interne klant, de ontwikkelafdelingen van de groep verwachten. Omdat de bank langzaam aan het overschakelen is van IMS naar DB2 is het voor de IMS specialisten veel interessanter om DB2 te gaan leren dan vice versa, maar nergens blijkt uit dat daarmee rekening gehouden wordt. Tenslotte is men sceptisch over de aanname, dat iedereen zonder verdere achtergrondkennis, in staat is als coach te functioneren.

De inspanningen rond de uitvoering concentreren zich snel rondom het opzetten van de kennisbank. De eerste versie die door het automatiseringsteam wordt opgeleverd, voldoet niet aan de wensen en men besluit zelf de noodzakelijke faciliteiten te gaan ontwikkelen. Omdat men geacht wordt de toebedeelde werkzaamheden na werktijd of naast het normale werk uit te voeren en er een grote werkdruk is, staat de uitvoering van deze activiteiten en de verzamel- en schrijfacties voor de inhoud van de kennisbank op een laag pitje. Door ingrijpen van het projectmanagement KM wordt uiteindelijk afgesproken dat de gehele groep een halve dag per week mag besteden aan de activiteiten voor KM.



Omdat de stuurgroep KM ontevreden is over de aanpak van de coördinator, wordt er besloten een aanvullend deelproject te definiëren dat ‘databasespecialisten fase 2’ wordt genoemd. Dit deelproject heeft nadrukkelijk de opdracht zich te verdiepen in de samenwerking met andere databasespecialisten en het verhogen van het niveau van dienstverlening. Hiervoor wordt een coördinator vanuit de ontwikkelafdelingen aangezocht. De coördinator van deze tweede fase gaat als volgt te werk.

*Oriëntatieronde:*

De coördinator besluit zijn deelproject te beperken tot de interactie tussen de OONS specialisten en drie ontwikkeldirectoraten. (Er zijn ook interacties met andere afdelingen, maar deze interacties zijn veel minder frequent). Binnen elke afdeling wordt er gesproken met een projectleider, een supporter, een ontwerper en een ontwikkelaar. Onderwerp van gesprek is de samenwerking tussen OONS en de ontwikkeldirectoraten. De probleemanalyse en de voorgestelde aanpak wordt tijdens een groepsbijeenkomst met een deel van de geïnterviewden teruggekoppeld. Vanuit het project KM wordt er aangedrongen op haalbare oplossingen, waardoor enkele meer verrassende oplossingsvoorstellen in tweede instantie niet voor invoering overgenomen worden.

*Voornaamste bevindingen:*

- De organisatie van hulpvragen

Bij de helpdesk van de IMS/DB2 afdeling komen er een kleine 50 telefoontjes per dag binnen. Deze stroom van vragen verstoort het projectmatige werk van de specialisten zeer. Veel van deze vragen (50-80%) wordt door de specialisten als overbodig gezien, omdat het antwoord te vinden is in een tool of een handboek of beantwoord had kunnen worden door een zogenaamde eerste lijns supporter. De achtergronden bij deze situatie zijn als volgt. Er is een scala aan handboeken die in papieren en elektronische vorm beschikbaar is voor ontwerpers en ontwikkelaars. Ook zijn er diverse tools in omloop waarin bijvoorbeeld foutcodes met bijbehorende oplossingen te vinden zijn. Deze hulpmiddelen zijn niet altijd up-to-date of gebruikersvriendelijk, zodat men over het algemeen probeert in overleg met collega's of andere projectleden het probleem op te lossen. In tweede instantie raadpleegt men de eerstelijnsupporter, en pas in derde instantie worden de specialisten geraadpleegd. Eerste lijns supporters zijn op iedere afdeling voor elk hulpmiddel, methode of techniek aangewezen, en worden geacht eenvoudige problemen van collega's te kunnen oplossen. Pas als de eerste lijns supporter er niet uitkomt, mag de specialistengroep geraadpleegd worden. In praktijk hebben vooral ontwikkelaars baat bij de eerste lijns supporters, terwijl ontwerpers en projectleiders uitwijken naar de specialisten omdat zij ontevreden zijn over de kwaliteit of het kennisniveau van de eerstelijns ondersteuner. Dit is verbonden met de positie van de eerstelijns ondersteuners. De eerstelijns ondersteuning is een taak die van hoger hand aan mensen meegedeeld is, zonder dat er rekening met achtergrondkennis of affiniteit met de materie gehouden is. Daarom zijn ook programmeurs en analisten eerstelijns ondersteuners, terwijl deze over het algemeen geen kennis van ontwerp- of projectleidingsonderwerpen hebben. Ook het daadwerkelijk advies geven verloopt moeizaam: vaak is het niet bekend wie de eerstelijns ondersteuner is, een eerstelijns ondersteuner wordt geacht zijn adviezen tussen zijn normale projectwerkzaamheden

door te verrichten en de adviezen moeten telefonisch worden gegeven zonder inzicht in de verdere projectcontext. Dit alles draagt niet bij aan de kwaliteit van de adviezen. Een eerstelijnsondersteuner zit als het ware op een eilandje en heeft geen contact met collega-eerstelijnsondersteuners. Om dit probleem op te lossen is er onlangs een inhoudelijk overleg structuur voor vooral de eerstelijnsondersteuners opgezet. Vragen die aan de specialisten wordt gesteld worden over het algemeen goed, snel en klantvriendelijk beantwoord. Soms moet een probleem worden uitgezocht en krijgt men pas in tweede instantie een antwoord. Doordat de kennis van de groep niet als volledig toereikend is (zie c.) worden enkele vragen elders gesteld. Ook is het niet altijd duidelijk aan wie van de groep welke vraag gesteld moet worden, en is de aanvraagprocedure onnodig ingewikkeld.

- de informatiedistributie

De verspreiding van informatie vanuit de specialistengroep kan worden verbeterd. Een zeer diverse hoeveelheid en kwaliteit van informatie wordt met wisselende frequentie vanuit de specialistengroep door de organisatie heen verspreid. De informatie loopt uiteen van zeer technisch tot zeer oppervlakkig, van onbelangrijk tot zeer cruciaal (b.v. over wijzigingen in de opzet van de databases of te bewandelen procedures) maar de gemiddelde lezer ziet door de bomen het bos niet meer. Er is geen archief beschikbaar waarin relevante informatie teruggevonden kan worden. Externen worden standaard niet ingelicht, en ook vaste medewerkers krijgen dikwijls de noodzakelijke informatie niet toegestuurd.

- kennisniveau

Bij de ontwikkelaars in projecten is over het algemeen voldoende IMS kennis aanwezig. Slechts in enkele situaties waarbij een project met veel externen of schoolverlaters wordt uitgevoerd, is er onvoldoende IMS kennis aanwezig om de projecttaken te verrichten. DB2 kennis is een stuk schaarser, omdat steeds meer projecten van deze technologie gebruik maken. Ook op de markt is deze kunde schaars. Bij de specialistengroep is de vereiste specialistische kennis onvoldoende aanwezig. Slechts 1 a 2 mensen zijn daadwerkelijk in staat op de gestelde vragen een antwoord te geven. Voor vooral praktische vragen van DB2 (b.v. over performance, hardware en de eisen vanuit productie) kan men überhaupt niet bij de specialisten terecht en gaat men liever te rade bij de transactiefabriek, waar deze kennis wel aanwezig is. Een ander groot probleem is de kennis over de ontwikkelomgeving waarbinnen gewerkt moet worden. Ontwikkelaars worden geacht allerlei procedures te doorlopen, maar het is dikwijls volstrekt onduidelijk welke procedures dat zijn, waar ze te vinden zijn en wat er gebeurt als er een procedure vergeten wordt. Het probleem is extra groot doordat afdelingen over verschillende werkwijzen beschikken. Vooral voor nieuwe, externe of naar een andere afdeling overgestapte medewerkers is dit een groot probleem. Vooral door de projectleiders en ontwerpers wordt het ontbreken van adviezen door de specialistengroep op grotere lijnen als een gemis ervaren. Onduidelijk is het, of dat een kwestie van kennis is (onvermogen op functioneel niveau naar databaseproblematiek te kijken b.v.), een gebrek aan inzet of een gebrek aan tijd.

- capaciteitsprobleem

De specialistengroep heeft een capaciteitstekort. Ondersteuningsverzoeken vanuit projecten kunnen hierdoor regelmatig niet met de gewenste kwaliteit of tijdigheid worden beantwoord. Ook wordt de telefoon van de helpdesk regelmatig niet opgenomen. Door de stortvloed aan eenvoudige vragen komen de specialisten er nauwelijks aan toe hun kennis te ontwikkelen, zich te verdiepen in complexe problemen en adviezen te geven. Ook het overdragen van kennis aan ontwikkeling, bijvoorbeeld door samen met een ontwikkelaar een kwaliteitstoets te doen en aan te geven hoe het beter kan, komt zelden voor.

*Voorgestelde oplossingen:*

Ontwerpen en inrichten van een elektronische kennisbank, te raadplegen door ontwikkelaars, waarin de databaseinformatie wordt opgeslagen. Specifiek wordt gedacht aan:

- Opzetten van een lessons learned helpdesk waarin ook ontwikkelaars kunnen kijken;
- Opzetten van checklistst met tips & trucs voor het doorlopen van belangrijke procedures, vooral bij acceptatie en in productie nemen van de databases;
- Via het intranet specifieke IMS/DB2 informatie op het internet ontsluiten;
- Voorbeelden;
- Checklisten voor nieuwelingen;
- Overzicht van specialisten en hun specialismen

Ook wordt een proef bij twee ontwikkelafdelingen ontwikkeld waar d.m.v. presentaties, opleidingen en coaching en de kennisbank de kennisbasis ontwikkeld zal worden;

*Evaluatie:*

De voorstellen in fase 1 van het database-specialistenproject werd bekritiseerd op haar interne oriëntatie waarbij geen rekening werd gehouden met de interne klanten van de kennisgroep. De geformuleerde doelstelling van het deelproject (komen tot uitwisselbaarheid), was omstreden en weinig ambitieus. Ook de gevolgde hiërarchische aanpak is bekritiseerbaar, omdat de betrokkenheid van medewerkers zo allerm minst gestimuleerd werd. Hoewel vanuit het KM project de problemen van het eerstefase-project onderkent en bekritiseerd werd, kon dit niet worden veranderd. Het definiëren van de tweede fase met een andere coördinator bracht aan het licht dat er wel degelijk het nodige te verbeteren was aan het functioneren van de databasespecialisten en de kennishuishouding van dit kennisdomein. De absorptie met kortetermijnproblemen in de specialistengroep gaat ten koste van de kennisoverdracht waardoor het aantal probleem aanvragen toeneemt. Ook de complexiteit van de werkomgeving, het tekort aan DB2 capaciteit en de weinig praktische kennis van de specialistengroep wordt als probleem aangemerkt. In deze tweede fase greep het projectmanagement KM in door aan te dringen op 'concrete' projectactiviteiten. Interessante en zinvolle voorstellen (als het laten stagelopen van de specialisten bij de transactiefabriek en het beter inlichten en betrekken van externen) sneuvelden daarom ongemerkt. De resterende voorstellen (het opzetten van een kennisbank en presentaties en opleidingen volgen tbv. kennisontwikkeling bij Ontwikkeling) waren nog niet tot uitvoer gebracht bij het einde van het onderzoek, maar waren al wel in een voorbereidende fase.

#### 4<sup>e</sup> KM deelproject: Kernsystemen

##### *Probleemsituatie:*

De ontwikkelafdeling Kernsystemen van de IT organisatie houdt zich bezig met het onderhoud en het beheer van de kernsystemen van de Succesbank. Tot de kernsystemen van de bank worden de geldadministratie, de cliënten data bank, het systeem beveiliging toegang en de gemeenschappelijke tabellen gerekend. Alle systemen die binnen de IT organisatie worden ontwikkeld maken op een of andere manier gebruik van de gegevens die in deze kernsystemen zijn opgeslagen. Dat betekent dat er binnen de afdeling veel vragen van ontwikkelaars elders in de organisatie binnenkomen over o.a. hoe de systemen samenhangen, hoe er moet worden aangesloten, welke richtlijnen er gevolgd moeten worden, hoe de interface tussen twee typen systemen moet worden vormgegeven etc.

Het lukt Kernsystemen slecht zeer moeizaam om deze vragen te beantwoorden. De vier kennisdomeinen binnen Kernsystemen hebben maar enkele mensen die in staat zijn de meeste vragen te beantwoorden. Deze specialisten zijn niet alleen zeer druk bezet, er is ook het probleem dat de afdeling van deze paar personen erg afhankelijk is geworden. Doordat binnen de afdeling onder hoge tijdsdruk projecten moeten worden uitgevoerd (EURO, Y2K) is er te weinig ruimte om de kennis van de andere medewerkers verder te ontwikkelen. Omdat door de complexe werkomgeving de kennis verkregen uit opleidingen niet toereikend is om in de Succes Bank omgeving te kunnen werken, is ruimte voor training-on-the-job essentieel. Doordat de kernsystemen samen complex en omvangrijk zijn, is er niemand die functioneel en technisch het overzicht heeft over alle systemen en in staat is in te schatten wat de gevolgen zijn als er op bepaalde plaatsen wijzigingen worden aangebracht. Gevolg is dat er regelmatig delen van systemen het opeens niet meer doen, zonder dat bekend is waarom.

Binnen de afdeling Kernsystemen heeft men bovendien last van de problemen waarmee praktisch alle IT organisatie-afdelingen te maken hebben. Inzicht en overzicht in de IT organisatie ontbreekt. Medewerkers hebben last van het hoge tempo van veranderingen in te gebruiken methoden en tools, infrastructuur, organisatiewijze en werkwijzen. Zodra iets geleerd is, lijkt het weer anders te moeten. Ook: bij alles wat er gedaan wordt, moet er rekening worden gehouden met procedures, standaarden, methoden en logistieke voorschriften, maar tegelijkertijd is het onbekend welke procedures er precies gevolgd moeten worden en waar die procedures te vinden zijn. Externen en nieuwe medewerkers worden nauwelijks begeleid, ingewerkt en betrokken bij de lopende zaken.

##### *KM benadering:*

KM wordt in dit deelproject gezien als enerzijds een veranderende prioriteitsstelling bij de uitvoer van werkzaamheden. Er moet meer ruimte/gelegenheid komen voor inleren, coaching, interne stages e.d. en bij het plaatsen van medewerkers in projecten moet naast kennisbenutting ook de factor kennisontwikkeling meegenomen worden. Anderzijds wordt KM gezien als een verbetering van de informatiehuishouding: beter toegankelijke, vollediger, actuelere informatie die in elektronische vorm beschikbaar moet zijn (een kennisbank dus).

*Aanpak:*

Het initiatief voor het deelproject is genomen door een van de SPM's van de afdeling. Al in een vroeg stadium laat hij zijn interesse voor KM blijken, en vraagt aan twee projectleiders een eerste inventarisatie van de KMproblematiek van zijn afdeling te maken. Aan een van zijn ontwerpers vraagt hij, de rol van coördinator op zich te nemen gedurende één dag per week. De coördinator gedurende zijn ene dag zorgvuldig te werk. Hij interviewt een groot aantal medewerkers, en de projectleiders en resource managers van de afdeling, inventariseert de problemen, brengt een prioriteitsstelling aan, formuleert verbetervoorstellen en organiseert een workshop om zijn bevindingen te valideren. Ook bespreekt hij zijn analyses en ideeën met de strategische projectmanagers en lijnmanagers van de afdeling, dient zijn voorstellen in bij de interne overlegorganen in zijn afdeling zodat uiteindelijk iedereen achter zijn voorstellen gaat staan. Hij maakt een projectplanning waarin de benodigde capaciteit en geschatte tijdlijnen staan. De voorstellen richten zich enerzijds op het opzetten van een kennisbank, anderzijds op een verbetering van het opleidingstraject in de afdeling.

Het KM-projectteam ziet zijn acteren met argwaan aan. Er wordt érg veel capaciteit en zeer lange tijdlijnen ingeschat, terwijl bovendien het management van de afdeling heeft geëist dat de kosten door het project KM in zijn geheel gedragen zullen worden. Bovendien zijn de geformuleerde voorstellen heel erg intern gericht: er is bijvoorbeeld niet aan de interne klant gevraagd welke wensen zij hebben. Afgesproken wordt, ook hier een aanvullend voorstel te formuleren met de input van externe klanten van Kernsystemen.

Uit deze tweede workshop komt ook de behoefte aan een gemeenschappelijke kennisbank naar voren (met andere accenten in de inhoud van de kennisbank). De voorstellen uit de twee voorstellen worden besloten bij het middelmanagementoverleg van het directoraat. De verschillende opdrachten worden belegd bij de partijen die daarvoor het beste verantwoordelijk gemaakt kunnen worden (lijnmanagers voor opleidingen, het intranetteam voor voorstellen voor algemene informatie op het intranet, het algemene project KM voor algemene KM zaken). Het deelproject wordt gevraagd, de realisatie van een kennisbank op zich te nemen.

Het duurt lang (3 maanden) voor er eindelijk capaciteit voor de opzet van de kennisbank beschikbaar is. Voordeel is wel, dat degene die de kennisbank voor kernsystemen gaat opzetten, als eerste gebruik kan maken van de nieuwe opzet van het automatiseringsteam van het project KM. Binnen de afdeling is iedereen zeer gemotiveerd om mee te werken aan de vulling van de kennisbank. In de site worden de belangrijkste kenmerken, concepten, structuren, veranderingen en bijzonderheden van de kernsystemen beschreven gericht op verschillende groepen gebruikers, zodat veel gestelde vragen worden ondervangen. De sterke motivatie hangt ook samen met het naderend vertrek van een van de 'sleutel'-specialisten, zodat een groot deel van de inspanningen er nu op gericht zijn de kennis van deze man in de op te zetten site te vangen. De site die zo gerealiseerd wordt, moet dienen als een uithangbord of reclamezuil naar de buitenwereld, waarin ook de organisatie, personen, beleid e.d. van de afdeling en de

personen worden weergegeven. Het beheer van de site wordt ingericht met behulp van de wenken hiertoe vanuit het project KM.

*Evaluatie:*

Ondanks de kritiek vanuit het project KM voorziet de gerealiseerde site bij Kernsystemen overduidelijk in een behoefte. Zowel bij de eigen mensen als bij de klanten bestaat voor de site een groot draagvlak, er is grote noodzaak de kennis van de vertrekkende persoon te vangen, en de site wordt professioneel en nuttig ingericht. Het precieze gebruik van de site, en de bijdrage die de site levert aan het oplossen van de omschreven problemen, is niet gemeten. Het deelproject heeft nuttig werk verricht met het aandacht vragen voor en het in kaart brengen van het interne opleidings- en inwerkprobleem, maar in welke mate deze problemen ook daadwerkelijk zijn aangepakt is onbekend.

Merkwaardig is wel, dat de voorstellen een grote mate van evidentie hebben. Was er inderdaad KM nodig, om de interne informatiehuishouding te verbeteren en meer aandacht aan de kennisontwikkeling van medewerkers te besteden? En dat voor deze zaken bij het project KM het prijskaartje wordt neergelegd, is toch wel gek.

## 5<sup>e</sup> KM-deelproject: Lijnmanagement-informatie

*Probleemsituatie:*

De functie van Lijnmanager is niet de gemakkelijkste functie van de IT organisatie. Sinds de reorganisatie is een lijnmanager hiërarchisch verantwoordelijk voor een afdeling die 75 tot 120 man groot kan zijn. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het werven, selecteren, inzetten, beoordelen en belonen van de medewerkers in zijn afdeling. Daarnaast is de Lijnmanager verantwoordelijk voor facilitaire zaken: huisvesting, secretariaat, PC's, toegangskaarten, urenverantwoording etc. Tenslotte wordt van de Lijnmanager verwacht dat hij of zij het beleid van de organisatie uitdraagt. Een groot deel van de tijd van de lijnmanager gaat op aan het alloceren van capaciteit aan projecten, het zoeken naar capaciteit op de schaarse markt binnen en buiten de IT organisatie en het blussen van tal van brandjes.

De Lijnmanagementfunctie staat in een aanmerkelijk lager aanzien dan de projectmanagersfunctie, heeft van hoger hand weinig prioriteit en wordt ook lager beloond. Er is ook onder de lijnmanagers dikwijls een gebrek aan affiniteit met sociale aangelegenheden, en diverse lijnmanagers benaderen hun personele taak als ware het een IT taak. Lijnmanagers werken ook individueel, en praten zelden met collega's over zaken als de manier waarop ze hun taak vormgeven of wat de criteria voor goed lijnmanagementbeleid zijn. De kwaliteit van de lijnmanagement-functionarissen loopt al met al erg uiteen, maar is over het algemeen niet bijzonder hoog.

Een van de signalen hiervoor is de medewerkerstevredenheidsenquête die door de hele Succesbank heen wordt gehouden. Hieruit blijkt dat de medewerkers zeer ontevreden zijn over belangrijke zaken als het werkklimaat, de betrokkenheid van de managers, de informatie over algemene Succesbank ontwikkelingen, de mogelijkheid tot zelfontplooiing etc. De ontevredenheid wordt vooral de lijnmanagers verweten. Vanuit de raad van bestuur is daarom onlangs aangedrongen op inspanningen om de kwaliteit van het lijnmanagementbeleid te verbeteren zodat de tevredenheid van de werknemers hoger wordt.

*KM benadering:*

KM wordt in deze pilot vooral gezien als het verschaffen van noodzakelijke informatie aan medewerkers. Het middel hiervoor is een kennisbank met praktische informatie voor alle medewerkers van de IT organisatie. Ook wordt de kennis- en informatieuitwisseling tussen lijnmanagers nagestreefd. Behalve de site wordt er ook gedacht aan het uitwisselen van ervaring tussen lijnmanagers.

*Aanpak:*

Het deelproject over lijnmanagementinformatie wordt geïnitieerd door een Chef Lijnmanager, iemand die een twaalfstal lijnmanagers aanstuurt. Eén van zijn lijnmanagers wordt benoemd tot coördinator van het deelproject. Hij formuleert (zonder verdere analyses) een projectvoorstel voor de opzet van een kennisbank. In deze kennisbank moet algemene informatie komen te staan over onderwerpen die op het lijnmanagement-vlak liggen, zoals regelgeving over huisvesting, vakantiedagen, het systeem van urenboekingen etc. De site is zowel voor lijnmanagers onderling als voor medewerkers bedoeld.

De bedoeling van het medewerkerdeel is, dat de medewerker over deze zaken de kennisbank kan raadplegen, zodat hij niet de lijnmanager hiervoor hoeft te benaderen. Er wordt een afdeling uitgezocht waarin een pilot wordt gestart. Dat houdt in dat voor de specifieke afdeling de informatie wordt verzameld (o.a. vergaderingsverslagen, procedures, informatie over projecten). De bedoeling van het resourcemanagement-deel is overeenkomstig: rapporten, vergaderverslagen, afspraken, beleidsrichtlijnen e.d. en een discussiedatabase worden hierin opgenomen. Dit deel van de kennisbank is alleen voor lijnmanagers toegankelijk.

Voor de realisatie van de kennisbank worden twee medewerkers van zijn afdeling vrijgemaakt, die de feitelijke realisatie verder verzorgen. Ook wordt er een klankbordgroep ingesteld van lijnmanagers die mogen adviseren over de inhoud van de kennisbank. Een aparte klankbord van medewerkers en informatiebeheerders wordt in tweede instantie in het leven geroepen.

Bij de realisatie van deze site wordt veel aandacht besteed aan het zoeken van informatie en het maken van afspraken met beheerders van de informatie, die onder andere bij personeelszaken te vinden zijn. Het deelproject wordt nauw gemonitord vanuit het chef lijnmanagersoverleg, waardoor het management-commitment voor de pilot hoog is. Omdat de pilot vlot van start gaat, heeft ze de gelegenheid te testen hoe de kennisbank wordt ontvangen en gebruikt. Ook besteedt de pilot ruim aandacht aan communicatie via het interne nieuwsbulletin en presentaties

van de pilot bij afdelingsbijeenkomsten. In navolging van het SPM domein, wordt er een lezingencyclus opgezet om tot kennisuitwisseling over het lijnmanagers-vak te komen. Een belangrijke functionaliteit van de kennisbank is een project-vacaturebank. Deze functionaliteit wordt in eerste instantie alleen aan lijnmanagers beschikbaar gesteld, maar de stuurgroep KM eist dat de doelstelling is dat op termijn medewerkers deze ook kunnen raadplegen.

*Evaluatie:*

Het deelproject realiseert twee goede sites met veel informatie, en organiseert op zeer strakke wijze de bijbehorende beheerorganisaties. Jammer genoeg richt ook de medewerkerssite zich op lijnmanagement-informatie, waaraan medewerkers voor de dagelijkse uitvoering van hun werk niet veel behoefte hebben. De lijnmanagerssite automatiseert de informatieuitwisseling tussen lijnmanagers. Dit maakt de lijnmanagerstaak wat gemakkelijker. De gekozen aanpak zorgt er helaas niet voor, dat de kwaliteit van de lijnmanagers en of hun werkzaamheden verbeterd.



## **Bijlage II.**

### **Andere KM trajecten bij de Succes Bank**

#### **1<sup>e</sup> KM traject: Strategische Kennis Groepen**

##### *Probleemsituatie:*

Tijdens voorbereidingen voor de reorganisatie van de IT organisatie werd het te lage kennisniveau van de IT organisatie als probleem onderkent. De IT organisatie richt zich uitsluitend op de nederlandse tak van de Succesbank, terwijl de IT activiteiten in de buitenlandse tak (meer dan de helft van de Succesbank en snel expanderend) niet gecoördineerd worden. Als oplossing voor dit probleem werd gedacht aan het opzetten van Strategische Kennis Groepen (SKG's). De Strategische Kennis Groepen moeten het 'topje van de KM ijsberg' zijn. SKG's moeten bestaan uit kennisdomeinen van strategisch belang, en de SGK moet zich toeleveren op het verzamelen, ontwikkelen en verspreiden van kennis. De SKG moet bestaan uit leden uit verschillende afdelingen van de Succesbank (ook business en internationaal) die een virtueel samenwerkingsverband vormen, een duidelijk aanspreekpunt hebben. Nog onbekend is, op welke manier deze SKG's moeten worden geselecteerd en opgezet. Na intern getouwtrek, wordt een kundige strateeg van de Strategieafdeling Strategische Systemen (SSS) van de IT organisatie voor deze taak verantwoordelijk gemaakt.

##### *KM benadering*

SKG zijn een weerslag van het idee dat in de IT organisatie gericht, welbewust en centraal voor de organisatie belangrijke nieuwe en strategische kennis moet worden opgebouwd omdat de technologische ontwikkelingen in de informatietechnologie dit vereisen.

##### *Aanpak*

De strateeg praat met verschillende mensen uit het managementteam, SPM's, andere strategen en interne klanten informeel en tijdens diverse managementvergaderingen over de vraag op welke manier SKG's gedefinieerd moeten worden en aan welke SKG's er behoefte is. Afgesproken wordt, te inventariseren welke kennisgebieden er binnen de IT organisatie aanwezig zijn en welke er zouden moeten zijn. Aan de vijf operationele directoraten wordt per email gevraagd hier intern over te overleggen en het resultaat terug te koppelen.

De uitkomst van de inventarisatie levert een lijst op met 16 kennisvelden die al aanwezig zijn, 15 gewenste kennisvelden (die in 3 gevallen wel elders aanwezig zijn), en 6 kennisvelden die de strateeg als veelbelovend en nieuw opvoert. Elk kennisveld beslaat daarbij een groot domein, zo wordt 'support' als kennisveld benoemd, terwijl dat in de praktijk een afdeling is waarbinnen zo'n 350 mensen met verschillende systemen, tools en methoden werken. De strateeg ontwikkelt het voorstel om met enkele concrete domeinen (waaronder internet, datawarehousing en call center technologie) te beginnen en daar budget en mensen voor vrij te

maken, zodat leden minimaal 1 dag per week aan de SKG kunnen besteden, kunnen reizen en IT ondersteuning hebben.

Voor de realisatie van het voorstel worden twee wegen bewandeld. Allereerst wordt er formele autorisatie nagestreefd. Het voorstel wordt daartoe ingedient bij het managementteam van de IT organisatie. Het managementteam besluit echter dat zij niet de bevoegdheid en de middelen heeft dit voorstel goed te keuren, omdat de SKG's de IT organisatie overstijgen. De voorstellen worden vervolgens ingedient bij het Bankbreed IT Overleg, dat direct onder de raad van bestuur ressorteert. Dit orgaan is niet zo in SKG's geïnteresseerd en voert het punt van de agenda af. De tweede soort inspanningen zijn erop gericht om middelmanagers uit de IT organisatie zelf te stimuleren, een SKG op te zetten. Deze inspanningen lopen tegen verschillende barrières op. Allereerst zijn er in de IT organisatie weinig kennisdomeinen aanwezig die van strategisch belang zijn voor de Succes Bank: de meeste domeinen kunnen worden gekarakteriseerd als 'ondersteunend' of 'noodzakelijk'. Ten tweede blijken mensen die wél werkzaam zijn voor belangrijke kennisdomeinen geen zin te hebben om te gaan samenwerken met mensen elders uit de Succes Bank. Een overweging die daarbij meespeelt is, dat sinds de reorganisatie tot een projectorganisatie niemand meer voor bepaalde systemen, infrastructuren of methoden verantwoordelijk is. Alle activiteiten die niet in projectverband, in opdracht van de interne klant, plaatsvinden, zijn daardoor illegaal geworden. Inmiddels zijn er acht maanden verstreken. In deze tijd zijn de andere voorstellen uit het reorganisatievoorstel in grote lijnen verder uitgewerkt en ingevoerd. Er worden bijeenkomsten voor middelmanagers georganiseerd die door de strateeg worden aangegrepen om de discussie over SKG'en te voeren en vrijwilligers te zoeken. Deze aanpak heeft nauwelijks resultaat.

Ondanks de barrières en dankzij tal van informele gesprekken zijn er toch mensen die zich aanmelden, hoewel diversen afgewezen worden omdat ze niet aan de gestelde criteria voldoen. Zo lukt het om uiteindelijk 3 concrete voorstellen voor SKG's op te zetten. Deze voorstellen worden voor budget nogmaals bij het Bankbreed IT overleg ingedient. Ook deze keer levert dat geen formele autorisatie en budgettoewijzing op. De baas van SSS besluit de financiering van de opzet van SKG's uit eigen zak te financieren. Binnen de verschillende SKG's worden verdere plannen geschreven en contacten gelegd. De enige SKG waarvan de trekker binnen de IT organisatie ligt, wordt na een paar maanden stilgelegd door iemand van het managementteam, omdat er immers geen formele autorisatie was. Daarmee eindigen de inspanningen voor de SKG's.

#### *Evaluatie:*

Het idee van SKG's is niet van de grond gekomen. Tal van factoren lijken hierbij een rol te spelen, waaronder: de moeilijkheid, de koppeling tussen theorie en praktijk te maken, de vereiste investeringen zonder directe opbrengsten die SKG's vergen, de onduidelijke verantwoordelijkheidsverdeling binnen de IT organisatie voor nieuwe ontwikkelingen, de sterke machtspolitiek die in de organisatie een rol speelt, de werkwijze waarbij voor elke probleem één iemand verantwoordelijk gemaakt wordt zelfs als de aard of de scope van het probleem zich daar niet voor leent, de formele en hiërarchische aanpak die voor de opzet van SKG's werd

gekozen, de afzijdigheid van het middel- en hoger management van de IT organisatie bij dit probleem terwijl er in eerste instantie alom overeenstemming over het belang van SKG's was, de strijdigheid van de SKG manier van denken (lange termijn, samenwerken) met de gangbare manier van denken (korte termijn, ieder voor zich) etc.

## 2<sup>e</sup> KM traject: KM bij SSS

### *Probleemsituatie:*

Binnen de organisatie wordt sinds een half jaar abm gesproken over KM. Het idee leeft, dat KM een belangrijke ontwikkeling, waaraan op strategisch niveau aandacht besteed moet worden. Bij de Stafafdeling Strategische Systemen vraagt men zich af, wat KM precies is, wat de Succesbank daar precies aan doet en aan moet gaan doen en op welke manier KM het beste (verder) van de grond getilt kan worden. Hiervoor wil men een proef met KM gaan doen.

### *KM benadering:*

KM wordt in deze benadering gezien als een proces van coalitievorming. Het is de bedoeling dat mensen door de organisatie heen georganiseerd moeten worden rondom het idee KM, als alternatief voor de huidige beheersingsgerichte, opportunistische manier van organiseren.

### *Aanpak:*

Het initiatief voor KM wordt genomen door twee mensen, een strateeg en een beleidsmedewerker die hiertoe een gelegenheidscoalitie sluiten. Nadat de opdracht voor het verrichten van een verkennende studie is verkregen wordt er een consultant ingehuurd die als trekker voor het initiatief moet dienen. Samen met enkele andere geïnteresseerden wordt er een bijeenkomst georganiseerd om de aanpak vast te stellen. De geformuleerde aanpak is tweeledig. Enerzijds neemt de groep zich voor, contacten te leggen met 'initiatieven' her en der in de Succesbank om de praktijk van KM te inventariseren. Anderzijds moeten er contact worden gelegd om coalitievorming rondom KM te bewerkstelligen.

Langs deze lijnen wordt vervolgens aan het werk gegaan. Door het leggen van contacten binnen de bank wordt het inzicht in en de kennis en ervaring met KM vergroot, anderzijds wordt aan netwerkontwikkeling rondom het thema KM gedaan. Hulpmiddel bij het opbouwen van kennis over KM is een helpdesk. Hierin moeten enerzijds de KM ideeën worden vastgelegd en anderzijds kan deze helpdesk als communicatiemedium dienen voor de uitwisseling van ervaringen en het aanmelden van geïnteresseerden. Ook een intern KM-adviesteam ter ondersteuning van lokale initiatieven behoort tot de opzet.

Na enkele maanden kan de balans worden opgemaakt. De groep heeft in een paar maanden een aardig netwerk ontwikkeld van mensen her en der in de Succes Bank met 'KM' als gemeenschappelijke noemer. Hier en daar zijn KM bijeenkomsten georganiseerd en adviezen gegeven. Door technische problemen is de voorgenomen helpdesk pas operationeel als het

initiatief al feitelijk ten einde is, zodat het na de initiële vulling met beschrijvingen van KM initiatieven geen verdere ontwikkeling meer doormaakt. Er wordt een rapport geschreven waarin een genuanceerd beeld over KM wordt neergelegd, alsmede enkele versstandige algemene adviezen. Dit rapport wordt ingediend bij de raad van bestuur, die het terzijde legt met een 'hier zijn wij nog niet aan toe'.

*Evaluatie:*

Dit KM initiatief laat nauwelijks iets tastbaars achter in de organisatie, zodat het moeilijk is de benefits te beoordelen. De opbrengsten van het initiatief zijn vooral te vinden in de kwaliteit van het organisatieproces. Dit proces was enthousiasmerend, vernieuwend en intellectueel stimulerend. Doordat de inspanningen op 'KM-kennis' gericht waren (in plaats van een bank-eigen kennissoort zoals b.v. kredietverlening), een nieuwe kennissoort met onduidelijke inhoud, hoefde er niet met bestaande organisatiewijzen rekening gehouden worden. Anderzijds was er ook geen 'natuurlijke' verankering in de organisatie mogelijk. Hierdoor kon het initiatief snel ontstaan, maar ook snel weer verdwijnen.

### 3<sup>e</sup> KM traject: Verzamelde Helpdesken

*Probleemsituatie:*

Het directoraat Verzamelde Helpdesken is in het leven geroepen bij de recentste reorganisatie. Binnen het directoraat zijn verschillende taken op het gebied van beheer van de installed base bijeengebracht. Zo worden elders ontwikkelde applicaties geaccepteerd en in productie genomen, worden de incidenten en problemen van de installed base verzameld en geanalyseerd, worden er testfaciliteiten ontwikkeld en worden er helpdesken ter ondersteuning van eindgebruikers bemand. De organisatie is bemand met mensen her en der uit de IT organisatie, die allemaal verschillende soorten specialismen hebben meegenomen, aangevuld met een grote hoeveelheid externen in verband met het Y2K en EURO problematiek. Door de verscheidenheid aan specialisten en de betrekkelijke nieuwheid van de organisatie is de noodzakelijke informatie voor het verrichten van de werkzaamheden vaak heel moeilijk te vinden. Ook kampt het directoraat met problemen die ook elders in de IT organisatie spelen:

- de documentatie van systemen is slecht te vinden, moeilijk te lezen en vaak niet actueel;
- er zijn diverse soorten tools aanwezig, maar het is niet duidelijk welke moeten worden gebruikt of juist niet. Documentatie ontbreekt;
- er zijn tal van richtlijnen, procedures en regels, maar waar ze zich bevinden en welke precies moeten worden gevolgd is onduidelijk;
- men weet niet van elkaar wie waarvan verstand heeft, dus het is moeilijk onderling advies te vragen;
- er wordt niet van ervaringen (fouten, gevonden oplossingen) e.d. geleerd, er is geen manier aanwezig om deze te communiceren met collega's;
- voor nieuwe en externe medewerkers is er een zeer lange inleertijd (onder meer door bovenstaande problemen).

*KM benadering:*

KM wordt gezien als het verzamelen, structureren, beschikbaar stellen en ontwikkelen van de kennis van de Verzamelde Helpdesken, zodat de organisatie haar werk beter kan doen.

*Aanpak:*

Een van de leden van het managementteam van Verzamelde Helpdesken is een actieve promotor van de Lerende Organisatie, en initiator van de KM-activiteiten. Hij maakt een drietal jonge, enthousiaste stafmedewerkers vrij om KM van de grond te tillen binnen Verzamelde Helpdesken, en houdt regelmatig inhoudelijk de vinger aan de pols. In een vroeg stadium wordt besloten, geen formele relatie met het centrale project KM aan te gaan, omdat dat naar verwachting de voortgang en de effectiviteit van de inspanningen zou belemmeren. Ook wordt er al snel besloten de inspanningen te concentreren rondom het bouwen, vullen en promoten van een intranetsite. Het KM initiatief krijgt zes maanden om zicht te bewijzen, daarna zal het geëvalueerd worden.

De intranetsite wordt ingezet om de bestaande (reeds gedocumenteerde) kennis binnen Verzamelde Helpdesken te verzamelen, zodat zij gemakkelijk vindbaar wordt en veredeld kan worden. De stafgroep is een sterke trekker. In relatief korte tijd wordt er een mooie site ontwikkeld, waarop tal van informatie wordt geplaatst die door de stafgroep gevonden en veredeld kon worden. Zo is het primaire proces in kaart gebracht, en kan op elk van de delen van het proces worden geklikt voor een nadere toelichting en verwijzingen naar te gebruiken tools, handboeken en te volgen procedures. Huishoudelijke informatie (b.v. over het reserveren van vergaderkamers of parkeerplaatsen) is in de site opgenomen. Een belangrijke faciliteit is het interactieve deel, waarin commentaar, aanvullingen en feedback op de gegeven informatie kan worden gegeven. Er is binnen de pilot veel gediscussieerd over de mate waarin de vigerende organisatiecultuur leer- en kennisvriendelijk is. De site wordt ondersteund met een leuke collectie van presentaties, kennismiddagen en stunts. Mede daardoor is de raadpleging van de site vrij goed (1200 hits in een maand) en zijn de reacties vrij positief. Nadeel is het globale karakter van de gegeven informatie, het biedt ondersteuning en richting bij eerste oriënterende vragen, maar geen antwoord op concrete problemen. Hiermee loopt de pilot ten einde. Er wordt een evaluatie geschreven, en twee van de drie 'trekkers' krijgen een andere baan. In de evaluatie van het pilotproject worden de volgende problemen gemeld. Het structureren van de bestaande informatie is door de grote kwantiteit zeer tijdrovend, waardoor er nog veel werk is blijven liggen. De centrale verzameling van informatie wordt niet doelmatig genoeg gezien: wijzigingen worden niet verwerkt en de verzameling van informatie gaat zo te langzaam. Voorgesteld wordt, in de toekomst een 'decentrale' organisatie op te zetten met mensen door de hele Verzamelde Helpdesken heen die informatie verzamelen en beheren. Pogingen om medewerkers bij de pilot te betrekken bij de pilot liepen vast op een gebrek aan medewerking van de afdelingsmanagers, die de capaciteitsinzet van medewerkers bewaakten en het belang van de pilot niet zagen. Er is geprobeerd een gesprek te beginnen over de manier waarop de afdelingsmanagers met hun personeelsbeleid KM zou kunnen ondersteuning, maar dat werd als ongewenste inmenging ervaren. In het algemeen werd KM als zeer lastig ervaren, omdat het

dwars door hiërarchische verhoudingen en bestaande afdelingen loopt. Bovendien is het een abstract en moeilijk onderwerp.

*Evaluatie:*

Deze pilot is met veel inzet op een goede manier aan het werk gegaan: zowel praktisch als met oog voor de communicatieve kanten van KM. Het initiatief blijft ‘steken’ bij de pogingen om de inspanningen ook bij medewerkers door de organisatie heen te leggen: dan loopt het aan tegen de barrières van verantwoordelijkheidsverdeling, capaciteitsschaarste en belangen- tegenstellingen.

#### 4<sup>e</sup> KM traject: Ondersteuning Ontwikkeling

*Probleemsituatie:*

De afdeling Ondersteuning Ontwikkeling heeft als taak, de systeemontwikkelings-processen binnen de IT organisatie te ondersteunen zodat deze sneller en beter verlopen. Dit doet zij door beleidsontwikkeling, door methoden en tools te selecteren, te ontwikkelen, in te voeren en te beheren, door databases en gegevens te (doen) beheren en door de applicatieve infrastructuur mee te helpen ontwikkelen. Om deze functies te kunnen verrichten, zijn binnen de afdeling een scala aan expertises te onderkennen van een uiteenlopend kwaliteitsniveau. Voor de reorganisatie was Ondersteuning Ontwikkeling een traditionele stafafdeling die zich toeleegde op het ontwikkelen van standaarden, voorschriften en methoden waaraan de vier ontwikkelafdelingen geacht werden zich te houden. Deze benadering van zorgde voor veel onvrede. De met de reorganisatie opnieuw gecreëerde afdeling Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl wordt geacht een meer dienstverlenende benadering te kiezen. OONS wil een expertisecentrum zijn, waarbij professionele systeemontwikkelaars terecht kunnen met verzoeken om assistentie en advies. Net als in alle andere afdelingen worden alle activiteiten binnen OONS in projectverband uitgevoerd. De nieuwe identiteit van OONS is voorlopig nog een toekomstdroom. De huidige afdeling staat bekend als bureaucratisch, inflexibel en klantonvriendelijk. Na een ‘uittocht’ van bekwame mensen heeft het huidige management te kampen met een bestand aan werknemers waarvan slechts een deel in staat is de adviserende taak vorm te geven. Het richten van de aandacht op de kennisontwikkeling, -aanwending en –ontsluiting van OONS wordt gezien als hét middel om te werken aan de professionalisering van de afdeling.

*KM benadering:*

KM wordt in dit geval gezien als een kwestie van formele organisatieinrichting. De staande projectorganisatie moet worden aangevuld met het onderkennen van kennisgroepen, die de functies kennis deling en kennisontwikkeling in de organisatie vormgeven. Hiertoe moeten in en rondom kennisgroepen verschillende verantwoordelijkheden ten aanzien van de kennisontwikkeling en kennisbeheer worden gedefinieerd.

*Aanpak:*

De voortrekker van dit KM-initiatief is de afdelingsmanager van OONS. Hij maakt indirect deel uit van het project KM (via het deelproject Databasespecialisten) maar opereert onafhankelijk.

De ideeën over de inrichting van zijn afdeling heeft de afdelingsmanager zelfstandig ontwikkeld. Zijn onvrede over de aanpak van zijn collega-afdelingsmanagers, de discussies rondom het onderwerp KM en de problemen met de aansturing van zijn eigen afdeling hebben samen tot de hieronder beschreven idee-ontwikkeling geleidt. Als onderzoeker heb ik diverse gesprekken met hem gevoerd, en heb onder zijn naam een notitie geschreven waarin zijn ideeën verwoord zijn.

Het organisatieontwerp houdt het onderkennen van een twaalfstal kennisteams in. Elk kennisteam heeft een senior die als officiële leidinggevende voorstellen ontwikkeld over capaciteitsinzet en de kennisopbouw van het team en de individuen bewaakt. Elk team heeft ook een roulerende taak 'supporter' die zich specialiseert in het beantwoorden van externe vragen. Het is de bedoeling dat elk kennisteam zelf kennisbeheer en kennisacquisitie inricht. Naast de teams die zich op duidelijk omliggende kennisdomeinen begeven, worden enkele mensen ingezet in een flexibel team die zich op de definiëring en realisatie van nieuwe kennisdomeinen moeten richten. In principe worden alle medewerkers aan één team toegewezen.

Het kennisniveau van de afdeling is in deze opzet de verantwoordelijkheid van de afdelingsmanager. Samen met de senior bemiddelt hij in de capaciteitsinzet van medewerkers, en voert hij functionerings- en loopbaangesprekken. De strategische projectmanagers worden geacht hun toekomstige kennisbehoeften kenbaar te maken aan de resource manager, en vraagt via de projectleider de capaciteitsbehoeften aan.

Het ontwerp is gebaseerd op de volgende principes:

- onderken kennisgroepen binnen de afdeling. Zorg er op termijn voor dat de leden van een kennisgroep fysiek op een locatie gevestigd zijn. Groei op basis van de inhoud en omvang van de kennisvraag naar een optimale grootte en een adequaat expertiseniveau van het kennisaanbod van de groep toe. Bewaak een minimaal niveau van de kennisgroep zodat de organisatie niet afhankelijk wordt van een enkele medewerker en niet het risico van het verloren gaan van cruciale kennis loopt;
- creëer ook een flexibele groep met mensen die geïnteresseerd zijn in het verwerven van nieuwe kennis over nieuwe ontwikkelingen, en onderzoeken op welke manier eventueel een nieuwe kennisgroep vormgegeven moet worden;
- streef naar een situatie waarin er een evenwicht bestaat tussen kennisontwikkeling en kennisbenutting. Hierdoor wordt de lange-termijn kennisontwikkeling van de afdeling gegarandeerd. Dit moet worden gedaan door het organisatie- en medewerkersbelang te laten behartigen door de resource manager, als tegenwicht voor het projectbelang;

- de resource manager is verantwoordelijk voor het kennisniveau van de afdeling. Dat betekent dat hij bepaalt wie in welke projecten wordt ingezet, wie naar welke opleidingen gaat en wie de kennisoverdracht tussen ontwikkeling en beheer voor zijn rekening neemt;
- het belang van aandacht voor kennisopbouw is niet voor iedere kennisgroep identiek. Vooral in situaties waarin er binnen een stabiel kennisdomein wordt geopereerd en er uitontwikkelde expertise bestaat, is in stand houden van kennis voldoende. Ook is een zwaardere rol voor het projectmanagement bij de inzet van medewerkers dan mogelijk;
- binnen elk kennisteam worden verschillende taken ten aanzien van de kennisontwikkeling onderkent. Elk teamlid is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en definieert samen met zijn resource manager een persoonlijk ontwikkelplan. Meer ervaren teamleden kunnen worden aangezocht als persoonlijke coach voor minder ervaren leden;
- binnen de groep moeten er afspraken over kennisdeling gemaakt worden, zowel in mondelinge als in schriftelijke vorm. Iemand binnen de groep wordt gevraagd, de domeinspecifieke informatie in elektronische en papieren vorm te beheren.

Het nieuwe organisatieontwerp wordt besproken met de SPM'ers die accoord gaan met deze organisatiewijze. Het voorstel wordt als mededeling per interne elektronische post rondgestuurd, samen met een indeling van de ongeveer 90 man van de afdeling over de diverse kennisgroepen. Er vindt geen overleg plaats met medewerkers over de plaatsing in kennisgroepen en ook de basis waarop besloten is tot indeling is onduidelijk. Sommige mensen worden 'van onderwerpen afgehaald' omdat er maar één senior per groep is. Anderen zitten in een groep waar ze zich helemaal niet in thuis voelen. Op basis van de eerste gesprekken en reacties wordt later de definiëring van kennisgroepen nog wat aangepast.

Het voorstel zorgt voor veel onrust binnen de afdeling, omdat het in eerste instantie onduidelijk is hoe de feitelijke werksituatie van mensen verandert. De senior blijkt in de praktijk een extra managementlaag te zijn, waardoor er geen direct contact meer is tussen afdelingsmanager en medewerker.

Het aanwijzen van een 'support' medewerker levert het probleem op dat medewerkers nu eenmaal met vragen benaderd worden, maar deze opeens niet meer mogen beantwoorden. Interne klanten worden dus vaker afgewimpeld. Doordat medewerkers nu ook wel eens vanuit een leerdoelstelling in een project geplaatst worden, stage lopen of tijd voor opleidingen e.d. krijgen, zijn ze minder beschikbaar voor de interne klant. De resource manager en de seniors zetten in de nieuwe opzet een nadrukkelijker stempel op het capaciteitsinhuurproces. Projectmanagers en projectleiders moeten hun capaciteitsaanvragen bij de resource manager indienen en kunnen niet langer 'om de resource manager heen' door bijvoorbeeld medewerkers zelf te benaderen. Hierdoor wordt enerzijds gewonnen op zorgvuldigheid bij de capaciteitsinzet, anderzijds verloren op de snelheid en adequaatheid van capaciteitsinzet.

#### *Evaluatie:*

De ingreep van de afdelingsmanager lijkt vooral de bureaucratie in de afdeling versterkt te hebben. De gang van zaken rondom de projectinzet verloopt over meer schakels en met een



langere tijdsduur, terwijl anderzijds het serviceniveau van de afdeling eerder verslechterd dan verbeterd lijkt. Dit geldt ook voor de binnenkomende vragen en verzoeken. Aan de positieve kant is de gekozen organisatievorm een oplossing voor de zeer grote span of control waar de afdelingsmanager voor geplaatst was. Bovendien is de druk op medewerkers afgenomen, en wordt er nadrukkelijker aan kennisopbouw aandacht besteed.

Door de invoeringswijze is de KM benadering van de afdelingsmanager een managementingreep die de medewerkers 'overkomt' en waaraan ze part nog deel hebben. Deze veel toegepaste hiërarchische aanpak van de problemen van de afdeling versterkt de culturele problemen als de passiviteit, binnenwaardse oriëntatie en gebrek aan samenwerking tussen de medewerkers, en ontnemt hen bovendien de ruimte zelf sturing aan de eigen kennisopbouw te geven.

De gekozen KM aanpak beperkt zich nadrukkelijk tot een ingreep binnen de afdeling, en voorziet bijvoorbeeld niet in de mogelijkheid van kennisuitwisseling (samenwerking) met andere afdelingen. Omdat voor de meeste kennisdomeinen van de afdeling geldt dat er elders binnen de Succesbank ook mensen met dezelfde materie bezig zijn, is met met afdelingsoverschrijdende kennisuitwisseling veel te winnen. Door geen gebruik te maken van deze mogelijkheid wordt de binnenwaardse oriëntatie van de afdeling niet verbeterd. Door de sterke RM oriëntatie zijn bovendien de instrumenten ten aanzien van kennisontwikkeling nogal beperkt (er wordt gebruik gemaakt van opleidingen, coaching en projectinzet bij de kennisontwikkeling). Op een andere afdeling initieerde een projectmanager kennisgroepen, en besteedde vooral aandacht aan de manier waarop (nieuwe) kennis opgebouwd moet worden. Naast het volgen van opleidingen werd ook in het aanschaffen van extra soft- en hardware, het enthousiasmeren van werknemers en het formuleren van proefprojecten voorzien.

## **Bijlage III.**

### **Organisatiestructuur IT organisatie**

De IT organisatie van de Succes Bank is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de systemen van de Succes Bank. De organisatie telt zo'n 3000 man en staat onder leiding van Niels Vroonhoven-Soentjes. De IT organisatie maakt deel uit van de divisie 'Onze hulpbronnen', waar meerdere ondersteunende organisatieonderdelen onder vallen.

De organisatiestructuur wijzigt ongeveer elke twee jaar in meer of mindere mate, als gevolg van wijzigingen in de aard, samenstelling, aanpak en besturing van het takenpakket van de organisatie. De hieronder beschreven organisatiestructuur is tot stand gekomen uit de Organisatie STORM. Verschillende bedrijfsonderdelen hebben na de reorganisatie opnieuw naamswijzigingen ondergaan.

#### ***Strategieafdeling Strategische Systemen (SSS)***

Verantwoordelijk voor:	Het formuleren van de IT strategie voor de gehele Succes Bank, in wisselwerking met de commerciële strategie van de bank. Ook heeft zij de verantwoordelijkheid voor het initiëren en promoten van nieuwe informatie technologieën.
Organisatie:	Samenwerking met SSS units die zich bevinden binnen alle commerciële divisies
Locatie:	The City laan (hoofdgebouw Succes Bank)
Hoogste Baas:	Jasper Kauffeld-de Wilde
Typering:	Kleine, losvaste groep met brede collectie van strategische activiteiten.

#### ***Ontwikkeling Intern***

Verantwoordelijk voor:	Systeemontwikkeling en –beheer van systemen van haar klanten. Kernsystemen (Geldadministratie + Cliënt- en contractadministratie). Centrale delen technische infrastructuur. Realisatie Infrastructurele projecten
Klanten:	Personeel, Centrale Diensten, Risico Management, Planing & Control, IT Organisatie
Locatie:	Werkweg (hoofdgebouw IT Organisatie)
Hoogste Baas:	Bernard van Berge Henegouwen
Typering:	Risico-mijdend, bureaucratisch en gesloten. Thuisbasis van dit onderzoek.

#### ***Ontwikkeling Zakelijke Markt***

Verantwoordelijk voor:	Ontwikkelen en beheren van applicaties en infrastructuren voor binnen- en buitenland. Uitvoering Global Projects (o.a.
------------------------	--

wereldwijde invoering/coördinatie Lotus Notes, Internet/Intranet, networking en standaardisatie en implementatie van dealingrooms;  
 Klanten: Investment Banking  
 Locatie: The City-Jaan & de Werkweg  
 Hoogste Baas: Adriaan Nelissen  
 Typering: De interne klanten zijn de snelle jongens van de bank. Afdeling is (hierdoor) relatief daadkrachtig, flexibel en marketinggericht, want zij moet haar diensten echt verkopen.

### ***Ontwikkeling Buitenland***

Verantwoordelijk voor: Ontwikkeling, beheer en implementatie van decentrale technische infrastructuur en applicaties. Ontwikkeling en implementatie van het TREES platform (een kernsysteem voor het internationale kantorennet).

Klanten: Buitenlandse kantoren  
 Locatie: diverse  
 Adjunct-directeur: Arthur Tromp  
 Typering: Relatief jonge ontwikkelafdeling, met een plezierige werksfeer, die wordt bekritiseerd vanwege zijn slechte interne organisatie. De relatie tot de (internationale) klanten is complex: niet alleen zijn veel buitenlandse kantoren vijandig georiënteerd richting het Amsterdamse hoofdkantoor, er is ook een afdeling Informatie Management waarmee strijd geleverd wordt om de contacten met de klant te onderhouden.

### ***Ontwikkeling Particuliere Markt***

Verantwoordelijk voor: Systeemontwikkeling (binnen- en buitenlands betalingsverkeer, electronic banking, call-centra, kantoorssystemen en systemen tbv. particuliere producten als kredieten, hypotheek, sparen, verzekeringen ed.).

Klanten: Kantorennet  
 Locatie: Werkweg, diversen  
 Adjunct-directeur: Christiaan Hooghuis  
 Typering: Brede en sterk verschillende verzameling verantwoordelijkheidsgebieden is hier te vinden. Over het algemeen wordt er gewerkt voor het kantorennet in Nederland. Deze klant is relatief gezagsgetrouw en steunt op de IT kennis van OPM. Lange doorlooptijden zijn daarom minder een probleem, en projecten, afdelingen en besturingsstructuur zijn strak en formeel georganiseerd.

***Transactie Fabriek***

Verantwoordelijk voor:	Het verlenen van computer- en netwerkservices, conform afgesproken Service Level Agreements.
Klanten:	Geen
Locatie:	Elders
Adjunct-directeur:	Karel-Jan Waardenburg
Typering:	Afdeling waarbij je het niet door hebt, dat je bij een bank bent, verantwoordelijk voor het operationeel houden van de systemen en het verzorgen van de geautomatiseerde verwerking. Op de afdeling wordt voornamelijk bezuinigd. Medewerkers zijn vrij laag opgeleid.

***Verzamelde Helpdesken***

Verantwoordelijk voor:	Beheer van de 'installed base' (systemen, documenten, componenten, sourcecodes ed.) Testdiensten, Incidentenbeheer, probleembeheer; Acceptatie (van elders ontwikkelde applicaties), gebruikersondersteuning
Klanten:	Systeemontwikkelingsafdelingen, Eindgebruikers
Belangrijkste locatie:	Elders
Adjunct-directeur:	Perry Vos
Typering:	Sinds 1996 in het leven geroepen afdeling. Schuchter volk. Veel liefde voor techniek, weinig bureaucratie.

De ontwikkelingsdirectoraten zijn georganiseerd in een pure projectorganisatie. Het totale werkveld van de ontwikkeldirectoraten is verdeeld over de +/- 40 SPM's (Strategische Project Managers) van de organisatie. Iedere SPM heeft een eigen portfolio van projecten en is het primaire aanspreekpunt voor de interne cliënten. Het is de taak van de SPM om nieuwe IT mogelijkheden in te zetten om problemen op te lossen of commerciële kansen te creëren.

In de organisatie zijn alle medewerkers ondergebracht in resource groepen, die onder leiding staan van een Lijnmanager. De LM's zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de inzet van de medewerkers, zowel uit het oogpunt van de bank als uit het oogpunt van de betreffende medewerker.

Nagenoeg alle werkzaamheden (dus ook beheeractiviteiten) worden uitgevoerd binnen een projectkader.

***Inzet in projecten***

Wanneer een SPM een project wil initiëren, krijgt hij door het Lijnmanagement een projectleider toegewezen. De projectleider gaat samen met de lijnmanager op zoek naar medewerkers om het project mee te bevolken. Medewerkers kunnen in wisselende mate zelf beïnvloeden op welke werkzaamheden ze worden ingezet.

**Projectbureau**

In elk ontwikkeldirectoraat is een Projectbureau terug te vinden. Het Projectbureau heeft als doel ondersteuning te bieden aan het projectmanagement op het gebied van de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de projecten. Ook speelt zij een rol bij de kwaliteitscontrole van projecten en verzorgt zij rapportages voor het lijnmanagement.

**Kunde Management**

Het Kunde Management richt zich op het verbeteren van de kennis & kunde van de medewerkers door het ontwikkelen van methoden en tools voor skill management. Zij is daarmee een soort van staforgaan voor lijnmanagers. Het Centrum voor IT Kunde Ondersteuning verzorgt trainingen en onderhoudt een bibliotheek.

**Overlegorganen**

De IT organisatie kent de volgende overlegorganen:

Het *Chefs Lijn Managers overleg (CLM-overleg)*. Hierin hebben de CLM's van elk directoraat zitting. CLM's zijn de directe bazen van de lijnmanagers, en geven vorm aan het operationele general management per directoraat. Periodiek wordt er per directoraat *Lijnmanagement-overleg* gevoerd, waarbij Lijnmanagers primair over de inzetproblematiek spreken.

Er zijn enkele *IT Overleg Organen (ITO's)* ingesteld, waarvan er eentje het bankbrede domein bestrijkt (Bankbreed IT Overleg, BITO, met RvB leden). In deze commissies komen IT en business managers samen op de afstemming tussen IT en business op strategisch niveau te initiëren en te bewaken.

Ook zijn per ontwikkeldirectoraat er *budgetterings overleggen (BO's)* ingesteld, om de prioriteitsstelling rondom de aanwending van de IT budgetten binnen een portfolio snel te laten plaatsvinden. In een BO zit het management team van het IT directoraat en het MT van de commerciële counterpart.

De hoogste bazen per directoraat houden periodiek *Project Management overleg* met hun SPM's in aanwezigheid van de CLM. Hierbij komt vooral de koers van de lopende en nieuw op te starten projecten aan de orde. Zowel op directoraatsniveau als op IT Organisatie-niveau wordt periodiek een *MT overleg* gehouden. In iedere afdeling wordt *afdelingsoverleg* gehouden, periodiek overleg gevoerd tussen de lijnmanager en de SPM's van de afdeling.

## Bijlage IV.

### Overzicht Succes Bank-specifieke begrippen

<b>Term</b>	<b>Afkorting</b>	<b>Betekenis</b>
1e lijns managers		Term voor projectleiders, lijnmanagers en Strategische Project Managers
Actualisatie & Actie-bijeenkomsten		Serie bijeenkomsten bedoeld voor Informatiemanagers over trends in IT
Afdeling Infrastructuur		Naam directoraat binnen IT divisie (voor STORM)
Bankbreed IT overleg	BITO	Overlegorgaan gericht op de bankbrede afstemming tussen IT en en Business
Budgetterings Overleg	BO	Overleg met vertegenwoordiging van interne klanten en het management team van een ontwikkeldirectoraat over te besteden IT gelden
Centrum voor IT Kunde Ondersteuning	CKO	Afdeling die het aanbod van opleidingen coördineert, en faciliterende diensten een een bibliotheek aanbied
Chef Lijn Managers	CLM	Hiërarchisch meerdere van de lijnmanagers binnen een directoraat
Chef Lijnmanagers Overleg	CLM-overleg	Vergadering van CLM's over directoraten heen
Concern Directeur	CD	Zie ook: hoogste baas, baas van een directoraat
Coördinatiepunt IT opleidingen		Afdeling die het volgen van opleidingen coördineerde
Feedback		Software waarmee je vast kan stellen hoe je sociale omgeving je vindt functioneren. Werd in gebruik genomen tgv. Operatie Storm
Groepsleider	GL	Naam voor afdelingshoofd voor STORM
Hoogste Baas	HB	Zie ook: concern directeur, baas van een directoraat
Inhoudelijk Gebruikers Overleg	IGO	Vergaderstructuur waarin met gebruikers van softwareprodukten gesproken wordt
Interesse Groep	IG	Een pretentieloze versie van SKG
IT Organisatie		Naam van de IT divisie. De divisie bevat zeven directoraten, nl. vier systeemontwikkelingsdirectoraten, het directoraat SSS, de Verzamelde Helpdesken en de Transactiefabriek
Kennis Opslag Huis		Naam bedacht door Ron de Vaan voor het idee een kennisinfrastructuur in de organisatie te introducere n
Kennismanagement	KM	Naam voor het project en het fenomeen Kennismanagement
Kernsystemen		Naam afdeling binnen Ontwikkeling Intern
KM-Organisatie overleg	KMO-overleg	Naam voor vergaderstructuur betreffende de organisatorische aspecten van Kennismanage ment
Kundes Management		Beleidsaandachtspunt die zich op de registratie en opbouw van kundes van medewerkers richt
Lampje		Naam voor een Lotus Notes database van Regel 't Snel

Term	Afkorting	Betekenis
Lijnmanager	LM	Naam van afdelingshoofd ná STORM
Lijnmanagersoverleg	LM overleg	Vergadering van lijnmanagers binnen een directoraat waarbij over inzet van medewerkers gesproken wordt
Managementteam	MT	
Ondersteuning Ontwerp Gebruikers Interface		Een oud SOO project/systeem met een onduidelijke status
Ondersteuning Ontwikkeling Nieuwe Stijl	OONS	Naam v.d. stafafdeling voor ontwikkeling na STORM.
Ondersteuning Systeem Ontwikkeling	OSO	Project onder leiding van Bastiaan Vink dat de invoering van een software ontwikkel omgeving tot doel had
Ontwikkeling Buitenland	OB	Directoraat Systeemontwikkeling
Ontwikkeling Intern	OI	Directoraat Systeemontwikkeling
Ontwikkeling Particuliere Markt	OPM	Directoraat Systeemontwikkeling
Ontwikkeling Zakelijke Markt	OZM	Directoraat Systeemontwikkeling
Ontwikkelomgeving	OSO	Stelsel van tools, methoden en procedures ontwikkeld door het OSO project waarmee ontwikkelaars geacht werden software te ontwikkelen of te beheren
Operatie STORM		Naam voor het reorganisatieproject in Juli 1996
Operationeel Project Management	OPM	Groep bestaande uit projectleiders en projectmanagers van een project die de operationele leiding van een project in handen heeft.
Opleidingscentrum Succes Bank	OSB	Naam directoraat binnen Personeels Zaken, ondersteunende afdeling voor IT divisie
Onze Hulpbronnen	OHb	Naam overkoepelend organisatie, waaronder IT organisatie valt. Directeur is Koendert Bos, lid van RvB
Pakket Denkwerk		Een juridisch software pakket
Personeels Kenmerken Systeem Succesbank	PKSS	Naam voor een registratiesysteem van Beng van Gorp voor opleidings- en ervaringsgegevens van medewerkers. Werd voor Operatie Storm ingevoerd, maar dat mislukte om onduidelijke redenen
Project 'pre -OSO'		Een project dat het project OSO voorbereidde
Project Leider Organisatie	PLO	Functie
Project Leider Techniek	PLT	Functie
Project Logistiek		Oud-SOO project van Sjoerd Jacobs/Bastiaan Vink dat de invoering van logistieke principes binnen systeemontwikkeling tot doel had
Project Manager Organisatie	PLO	Functie
Project Manager Techniek	PMT	Functie
Project Managers Ondersteuning Systeem Ontwikkeling	PMOSO	Groep die voor STORM de operationele sturing van de afdeling SOO in handen had
Project Object Oriëntatie		Project dat een systeem ontwikkelde met behulp van object gebaseerde methoden en talen

Term	Afkorting	Betekenis
Project Snel Bellen		Project die het call center van de Succes Bank opzette
Project Sneller Ontwikkelen		Deelproject van Operatie Storm
Projectbureau		Verzorgd en controleert registraties voor projecten
Resource Groep	RG	Afdeling
Resource Ontsluiting		Softwarepakket dat door personeels zaken in de gehele organisatie ingevoerd moet gaan worden. In dit pakket worden opleidingen, ervaringen en personele gegevens van medewerkers vastgelegd.
Schema Koersverlegging		Follow-up project van Operatie Storm, om 'de ideeën te implementeren'
Staafdeling Ondersteuning Ontwikkeling	SOO	Naam v/d staafdeling voor de directoraten systeemontwikkeling voor STORM. Startpunt van dit onderzoek
Strategieafdeling Strategische Systemen	SSS	Naam van strategie-directoraat van de IT organisatie
Strategische Kennis Groep	SKG	Structuurelement in voorstel-fase, geïntroduceert tgv. Operatie Storm, werd verantwoordelijkheid van Robin Beere van SSS
Strategische Project Manager	SPM	Tgv. operatie STORM gecreëerde functie in de IT organisatie, waarbij voormalige projectmanagers verantwoordelijk werden voor de strategische toepassing van IT
Stuurgroep	SG	Groep van managers die verschillende groeperingen in de organisatie vertegenwoordigen, en strategische beslissingen over de globale koers van het project en de te besteden gelden mogen nemen
Succes Bank		Naam van de bank
Support Organisatie Tools	SOT	Organisatorische structuur voor het beheer en de gebruikersondersteuning van ontwikkeltools
Systeem Uren Registratie	SUR	Software waarin gewerkte uren vastgelegd moesten worden
The City Laan		Benaming voor het hoofdgebouw van de Succes Bank
Transactiefabriek		Naam directoraat binnen IT divisie
TREES		Naam voor een infrastructuur van Buitenland
Universum		Naam voor de wereldwijde kennisinfrastructuur die Regel 't Snel gebruikt
Verzamelde Helpdesken		Naam directoraat binnen IT divisie
Visie 'op weg naar de toekomst'		Formele Succes Bank visie over hoe de interne organisatie moet gaan veranderen
Visie Engineeren		Operatie Storm-experiment om het strategisch denken in de organisatie te bevorderen
Werkweg		Benaming voor de centrale vestiging van de IT Organisatie





## Bijlage V.

### Referentielijst personen Succes Bank

Naam	Functie	Afdeling/ bedrijf	Aard formele betrokkenheid bij project KM	1e intro- ductie in paragraaf...
Adriaan Nelissen	HB	OZM	--	4.5
Aldo de Jong	ex-PMOSO, Beleids- medewerker	OI/OONS	--	4.2
Arthur Tromp	HB	OB	--	4.6
Bart Willems	Beleids- medewerker	Centrum IT kunde Ond.	--	4.4
Bastiaan Vink			--	4.1
Beng van Gorp	Kunde manager	Centrum IT Kunde Ond.	Stuurgroep	4.2
Bernard van Berge Henegouwen	HB	OI	Opdrachtgever	4.3
Bill Dozy	MBA student	--	--	4.2
Boris Karupovic	PLT	OI/ IT Advies Y	PLT project KM	4.5
Casper van Capelle	Lijnmanager	OPM	Coördinator	4.5
Christiaan Hooghuis	HB	OPM	--	4.5
Cor Cornelissen	Medewerker	OPM	Medewerker	4.6
David Volleman	PLT	OI	Projectleider (tijdelijk)	4.3
Edwin Nanninga	Assistent- Lijnmanager	OI/OONS	Coördinator	4.5
Emiel Driesen	Medewerker	OI	Medewerker	4.5
Emma Musters	Lijnmanager	Staf	Stuurgroep	4.6
Ferdinant de Leeuw	SPM	OPM	Klankbordgroep SPM's	4.5
Floris Oud	Account manager	Regel 't Snel	--	4.3
Francois Klompers	SPM	OZM	Klankbordgroep SPM's	4.5
Frank van der Wel	ex-PMOSO, SPM	OB	--	4.3
Fred Sonneveld	Lijnmanager	Verzamelde Helpdesken	Stuurgroep	4.5
Freek de Vries	SPM	OB	--	4.2
Gerard Westerterp	Lijnmanager	Transactie-fabriek	Coördinator	4.5
Gerrit Maas	SPM	OPM	Coördinator	4.5
Gijs Rothuizen	Lijnmanager	OPM	--	4.3

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Afdeling/ bedrijf</b>	<b>Aard formele betrokkenheid bij project KM</b>	<b>1e intro- ductie in paragraaf...</b>
Hans Li	Beleids- medewerker	SSS	--	4.3
Harry Pluijm	Lijnmanager	OI/OONS	--	4.2
Helma de Winter	Medewerker	ex-SOO	--	4.2
Hendrik Keyser	Medewerker	OI/OONS	Medewerker	4.5
Henny Tak	SPM	OI	--	4.2
Herman de Boer	ex-PMOSO, SPM	OI/OONS	--	4.2
Ignaas van der Einden	CLM	OZM	Stuurgroep	4.5
Jasper Kauffeld-de Wilde	HB	SSS	--	4.3
Jeroen Valkenburg	PLO	OI	PL/PLO	4.5
Johannes van Driel	SPM	OI	--	4.4
Karel Lelieveldt	SPM	OB	Stuurgroep, Klankbord SPM's	4.5
Karel-Jan Waardenburg	HB	Transactie-fabriek	--	4.2
Karoen Gayri	Medewerker	OI/Kern-systemen	Coördinator	4.5
Koendert Bos	RvB	OHB	--	4.4
Leo Musters	PL	OZM	--	4.5
Loes van der Velde	Medewerker, consultant	OI, Regel 't Snel	Medewerker	4.6
Maarten van Boeckel	CLM	OI	--	4.4
Marieke Gijssen	Medewerker	OI	Medewerker	4.5
Maurits van der Ven	PL	OI	PL intranet	4.6
Michael Kelders	Consultant	Regel 't Snel	--	4.2
Nicole Hilhorst	PMOSO	IT Advies Z	--	4.2
Niels Vroonhoven -Soentjes	HB	IT Org.	--	4.3
Norbert Peters	SPM	OI	PMT	4.1
Olivier Donders	Consultant	Adviesgroep Treintje	Schrijver projectvoorstel	4.3
Pascal Kempers	RvB	Succes Bank	--	4.6
Paul Sanders	Beleidsmede- werker	Staf	--	4.3
Paul Vrolijk	ex-PMOSO	OI	--	4.2
Perry Vos	HB	Verzamelde Helpdesken	--	4.6
Philip Koster	ex-PMOSO, Beleids- medewerker	OI/OONS	--	4.1
Piet Veldhuis	Medewerker	OPM	Medewerker	4.6
Pieter Diepens	CLM	OPM	--	4.2
René Rietbergen	Consultant	Regel 't Snel	--	4.2
Rik van der Poel	Lijnmanager	OPM	--	4.3
Robert van der Leede	SPM	OZM	--	4.2

Naam	Functie	Afdeling/ bedrijf	Aard formele betrokkenheid bij project KM	1e intro- ductie in paragraaf...
Robert-Jan Biggelaar	Beleids- medewerker	SSS	--	4.4
Robin Beere	Strateeg	SSS	Stuurgroep	4.3
Ron de Vaan	ex-PMOSO, beleidsmede- werker	OI	Schrijver projectvoorstel	4.2
Rutger ter Linde	Medewerker	OI	--	4.6
Simon Moerenhout	ex-afdelings- directeur, beleids- medewerker	SSS?	--	4.2
Sjoerd Jacobs	ex-PMOSO, projectleider	OI/OONS	Projectleider	4.4
Somers	Beleids- medewerker	SSS?	--	4.3
Teun Jansen	SPM	OI/OONS	--	4.3
Thijs Tillaar	SPM	OI/Kernsyst.	--	4.4
Timo Verhagen	SPM	OPM	Projectmanager Organisatie	4.5
Tom Vermeulen	Intern adviseur	OSB	facilitator	4.4
Wim Swinkels	Beleids- medewerker	SSS	--	4.4
Zazie Nelis	Lijnmanager	Staf	Stuurgroep	4.5

## Samenvatting

In dit proefschrift staat het onderwerp kennismanagement (KM) centraal. Kennismanagement zag rond 1995 het daglicht en werd in de jaren die daarop volgden populair in het bedrijfsleven en bij overheden. Kenmerkend voor kennismanagement is de variëteit aan verschillende activiteiten waartoe dit concept organisaties aanzet. Op sommige plekken leidt kennismanagement tot activiteiten gericht op de professionalisering van medewerkers, in andere organisaties wordt een expertisecentrum opgezet, op weer andere plaatsen stimuleert kennismanagement tot het creëren van een Lerende Organisatie of tot het bevorderen van de vrije informatie-uitwisseling via een Intranet. Niet alleen de activiteiten in het kader van kennismanagement lopen uiteen, ook de betekenis die eraan wordt toegekend in de wetenschappelijke literatuur verschilt. Vanuit het meest voorkomende gezichtspunt is kennismanagement een logische en, in het licht van de opkomst van de kenniseconomie, noodzakelijke voorbereiding van de gereedheid van de manager. Anderen nemen een meer cynisch standpunt in, en zien kennismanagement als een modegril gepromoot door managementguru's en consultants op zoek naar werk en door IT verkopers die naar argumenten zoeken om een nieuwe generatie informatietechnologie te kunnen verkopen. Weer anderen zien kennismanagement als de jongste stap in het zich steeds uitbreidende proces van commercialisering van onze samenleving dat zich nu ook heeft uitgestrekt tot het voorheen aan wetenschappers en filosofen voorbehouden domein van kennis. Dit proefschrift heeft tot doel, een bijdrage te leveren aan het in kaart brengen en het voorbereiden van de diversiteit in betekenissen die aan kennismanagement als empirisch fenomeen kunnen worden toegekend. De verkenning van het spectrum aan verschillende betekenissen die vanuit de literatuur aan kennismanagement wordt toegekend wordt weergegeven in hoofdstuk 1, evenals de structuur van het hele onderzoek.

De empirische basis van dit onderzoek wordt gevormd door een longitudinaal veldonderzoek. Gedurende 30 maanden werd in de IT organisatie van de Succes Bank een actieonderzoek uitgevoerd, waarbij in samenwerking met leden van de organisatie het idee Kennismanagement werd ontwikkeld en ingevoerd. Door gebruik te maken van etnografische onderzoekstechnieken als het onderdompelen in de lokale cultuur en het bijhouden van een gedetailleerd dagboek werd diepgaande kennis verworven over de sociale en cognitieve processen die bij deze implementatie een rol speelden. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de diversiteit aan KM interpretaties, werd er vervolgens voor gekozen om meerdere theoretische routes te bewandelen om deze empirische gegevens te interpreteren. De theoretische routes zijn: een traditionele bedrijfskundige werkwijze, een narratieve werkwijze en twee ideeën gebaseerd op het werk van Michel Foucault. Via deze werkwijze is het mogelijk vier verschillende theoretisch geïnspireerde beelden van kennismanagement te construeren. De vier perspectieven op kennismanagement worden geconcretiseerd door het proces van implementatie van kennismanagement bij de Succes Bank op vier verschillende manieren te vertellen. De vier beelden met de vier bijbehorende verhalen vormen samen de resultaten van dit onderzoek. In

hoofdstuk 2 wordt een reflexief verslag gegeven van de methodische keuzen voor en binnen het veldonderzoek, en van de wijze waarop de verschillende interpretaties zijn ontwikkeld. In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.

Het eerste verhaal wordt verteld in hoofdstuk drie. In dit hoofdstuk wordt het *beeld van kennismanagement als rationeel managementinstrument* verkend. De resultaten van het veldonderzoek worden weergegeven op bedrijfskundige wijze, door de nadruk te leggen op het logische en rationele deel van het veldonderzoek en door gebruik te maken van een analytische schrijfstijl. Het verhaal dat zo wordt verteld, is een verhaal over de ontwikkeling en het gebruik van kennismanagement als rationeel managementinstrument door de Succes Bank. Het centrale conflict in dit verhaal, of – in managementbewoordingen – de aanleiding voor de Succes Bank om met kennismanagement in zee te gaan, is diens probleem met kennisintegratie. Met kennisintegratie wordt het vermogen tot het bundelen van kennis van individuen ten behoeve van collectieve activiteiten bedoeld. De noodzaak tot kennisintegratie komt voort uit het gedistribueerde karakter van kennis en is vooral een uitdaging bij werkzaamheden die onderling sterk verweven zijn, zoals bijvoorbeeld in automatiseringsprojecten. In de Succes Bank verliep deze kennisintegratie niet goed, wat kan worden toegeschreven aan bureaucratische grenzen, een gebrek aan sociale vaardigheden, interne conflicten, spraakverwarring, statusverschillen, het ontbreken van essentiële competenties, capaciteitsproblemen, tijdsdruk en gebrek aan inzicht in en overzicht over de organisatie. De KM interventie werd uitgevoerd om deze problemen te adresseren. De analyse van het KM ontwerp, het proces van implementatie en de resultaten laten echter zien dat de Succes Bank voor een groot deel er niet in slaagde deze problemen op te lossen. Dit wordt toegeschreven aan de onzekerheid en de brede variëteit aan mogelijke KM praktijken die het interne debat bemoeilijkten, maar ook aan de inzet van informatietechnologie door het project, de tijdsdruk in en capaciteitsproblemen van het project. Paradoxaal genoeg wordt geconcludeerd dat juist het gebrekkige vermogen van de IT organisatie om zijn kennis te integreren, ten grondslag ligt aan het onvermogen van de IT organisatie om via kennismanagement het vermogen tot kennisintegratie te verbeteren. Het verhaal over kennismanagement als managementgereedschap wordt afgesloten met enkele conclusies over de bruikbaarheid en het gebruik van dit gereedschap.

Hoofdstuk 4 neemt het grootste deel van de tekst van dit proefschrift in beslag. Hier vertel ik opnieuw over het veldonderzoek, ditmaal gebruik makend van een narratieve benadering. Door een chronologisch en autobiografisch verhaal te vertellen over het actieonderzoek van promovenda Irene, wordt de sociale dynamiek en de dagelijkse praktijk binnen een kennismanagementinterventie onder de aandacht gebracht. 'De Geschiedenis van Kennismanagement bij de Succes Bank' is het verhaal van een jonge AIO genaamd Irene die probeert een succesvolle KM interventie te bewerkstelligen bij de Succes Bank. Om dit voor elkaar te krijgen en tevens als professioneel lid van de organisatie te kunnen functioneren, blijkt dat het nodig is tal van nieuwe dingen te leren. Zo moet ze het idee KM verkopen aan de juiste mensen, de regels van de sociale groep in kwestie leren om in staat te zijn als insider te acteren, vertrouwensrelaties en samenwerkingsrelaties ontwikkelen met organisatieleden, een KM expertpositie opbouwen en verdedigen, haar ideeën over KM vertalen in plannen en activiteiten,

en leren haar werklast te beheersen. Geleidelijk aan worden steeds meer organisatieleden ten tonele gevoerd. Steeds meer organisatieleden streven er ook naar kennismanagement in de organisatie geadopteerd te krijgen, kennismanagement te definiëren op de manier die het beste aansluit bij hun eigen zienswijze of belangen, de juiste financiering en steun te verwerven, capaciteit te bemachtigen, kortomom kennismanagement tot een succes te maken. Hoewel het een proces is van conflict en strijd, wordt er langzaamaan enige voortgang geboekt in termen van de acceptatie van en het inzicht in kennismanagement. Ook wordt er voortgang geboekt voor wat betreft het vertalen van kennismanagement in zinvolle handelingen van steeds meer organisatieleden. Het beeld van kennismanagement dat uit dit verhaal naar voren komt, is het beeld van *kennismanagement als specifieke vorm van collectief handelen*. Een collectief handelen dat voortdurend maar geleidelijk in ontwikkeling is, dat gesitueerd is in een specifieke tijd en plaats, dat is gericht op specifieke maar uiteenlopende doelen, die wordt belichaamd door een specifieke maar veranderlijke groep mensen, die zich ontwikkelt binnen de beperkingen van een bestaand systeem van beheersing en samenwerking en die gepaard gaat met tal van conflicten. De gehanteerde schrijfstijl, die als impressionistisch, polyfoon en confessioneel gekenschetst kan worden, blijkt er, veel beter dan een analytische schrijfstijl, voor geschikt te zijn de complexiteit, de variëteit, de ambiguïteit en de dynamiek van collectief organisatorisch handelen weer te geven.

In hoofdstuk 5 wordt het veldonderzoek een derde en een vierde keer herverteld. Beide verhalen zijn geïnspireerd door het werk van de Franse filosoof Michel Foucault.

Het derde verhaal is gebaseerd op gedachten van Foucault over de aard van wetenschappelijk denken. Foucault bekritiseert de illusie van eenheid, noodzakelijkheid en coherentie die ten grondslag ligt aan ons wetenschappelijk denken. Onze sociale werkelijkheid is complex en ambigue, en kan niet worden gevangen door een of enkele modellen over deze werkelijkheid. Foucault stelt voor, de kloof tussen de sociale realiteit en het wetenschappelijk denken dat hiermee in verband gebracht wordt, aan het licht te brengen. Hij ontwikkelde hiervoor een werkwijze die hij eventualisatie noemde. Eventualisatie houdt in, dat een concrete gebeurtenis als uitgangspunt wordt genomen, en dat wordt gekeken welke omstandigheden, processen, argumenten, tactieken of relaties ertoe bijgedragen hebben dat deze gebeurtenis plaatsvond. Door als derde verhaal in dit onderzoek te analyseren welke omstandigheden ertoe hebben bijgedragen dat *de gebeurtenis kennismanagement* plaatsvond bij de Succes Bank (zoals het vroege stadium in de KM levenscyclus, frustraties rondom een mislukte poging *computer aided systems engineering* in te voeren, een reorganisatie net vooraf gaand aan de KM interventie, reeds bestaande plannen om een groupware-systeem te implementeren, problemen met skill management, de activiteiten van AIO Irene) worden diverse tot nu toe onbelichte relaties, processen en argumenten aan het licht gebracht die laten zien waarom het debat over kennismanagement bij de Succes Bank ontstond en tot implementatieactiviteiten leidde.

Het vierde verhaal is gebaseerd op Foucault's ideeën over disciplineren en discours. In het boek 'Discipline, toezicht en straf, de geboorte van de gevangenis' [Foucault, 1975] beschrijft hij het ontstaan en de verspreiding van de discipline, de technologie van de macht. De discipline

is ontstaan en geperfectioneerd in gesloten instellingen als het gesticht en de gevangenis, maar heeft in de zeventiende en achttiende eeuw de instellingen verlaten en zich verspreid over onze samenlevingen. Er zijn sindsdien steeds meer, onderling en met de staat samenwerkende disciplinerende instellingen gekomen die van de disciplinerende ideeën gebruik maken. Werd van oudsher de discipline gebruikt om gevaarlijke individuen te beheersen, tegenwoordig wordt discipline ingezet om de bruikbaarheid van individuen te vergroten. Foucault's opvattingen over disciplinaire rationaliteit zijn van belang voor bedrijfskundige onderzoek, omdat de bedrijfskundige praktijk bij uitstek als verschijningsvorm van deze rationaliteit kan worden beschouwd.

Om betekenis te kunnen geven aan de microprocessen die via het veldonderzoek zijn getraceerd, wordt voor de analyse van de impact van disciplinaire rationaliteit ook gebruik gemaakt van Foucault's idee van discours. In discours wordt niet alleen spraak of geschreven tekst geproduceerd, maar er wordt ook een heel netwerk van machtsrelaties aan het licht gebracht en gecreëerd. Het discours is als het ware het podium waarop de disciplinaire rationaliteit zichtbaar wordt. Foucault's ideeën over discours komen onder meer aan de orde in zijn inaugurale rede '*L'ordre du discours*', waar hij de manier analyseert waarop het spreken in onze maatschappij wordt gereguleerd. Gebaseerd op het idee dat ongecontroleerd spreken een onbekende en diepgevreesde bedreiging vormt voor onze samenleving, onderkent Foucault diverse procedures en systemen die erop gericht zijn het vrije spreken in onze samenleving te reguleren, uit te dunnen en te beperken.

Het vierde verhaal over de invoering van kennismanagement bij de Succes Bank gaat uit van *het beeld van kennismanagement als een vorm van vrij spreken*. Om dit beeld te illustreren, wordt in het vierde verhaal nauwgezet gedemonstreerd dat de systemen en procedures die volgens Foucault het vrije spreken beheersen, aanwezig waren en sterk van invloed waren op de manier waarop er binnen de Succes Bank over kennismanagement werd gesproken. Het vierde verhaal dat zo wordt verteld is het verhaal van de werking van de disciplinaire rationaliteit, dat bij de Succes Bank langzaam maar gestaag het spreken over kennismanagement reguleerde, uitdunde en inperkte.



## Summary

This thesis presents a study into Knowledge Management (KM). KM emerged in about 1995 and gained widespread popularity in many parts of business and in governmental organizations. KM practices range from activities aimed to increase employee's professionalism, the creation of Centres of Expertise, the implementation of groupware systems, expert systems and intranets, and the instillation of a knowledge sharing culture. In the literature, the phenomenon knowledge management has been explained in several different ways. The most common view is to see knowledge management as a management tool that has been developed as a logical response to the rise of the knowledge economy. Others take a more cynical perspective, and view knowledge management as an empty management hype, introduced either by management gurus and consultants looking for work, or IT vendors looking for reasons to sell the next generation of IT systems. From another perspective, the rise of knowledge management is understood in view of long term developments such as the commercialisation of our society, in which knowledge as a commodity and its' management, has become the latest development. The aim of this thesis is to explore and expand the differences in interpretation of knowledge management. The received knowledge on knowledge management is depicted in the first chapter of this thesis, as is the structure of the study.

As an empirical basis for this study, an extended field study at the IT department of the Success Bank (a pseudonym) was held. Within this 30 month period, the concept of Knowledge Management was explored and implemented by the researcher in close collaboration with members of the organisation. Using ethnographic methods, in-depth knowledge of the processes involved was gained and carefully collected in a diary. To be able to add to the variety of interpretations of KM, three different theoretical routes (a management science approach, a narrative approach and approaches based on ideas of Michel Foucault) were used to analyse and represent the fieldwork. In chapter two, a reflexive account of the methodical choices in the process of field study and the theoretical routes toward interpretation are given. The results are four different images of knowledge management, and four different stories about the process of implementation of knowledge management at the Success Bank. These are discussed in the following chapters.

The first story is told in chapter three. In it the image of *knowledge management as a rational tool of management* is explored. The results of the field study are represented following a traditional management science approach. Traditionally, this approach focuses on the logical and rational dimensions of a field study and adopts an analytical writing mode. By focussing on the logical and rational dimensions of the knowledge management intervention within the field study, a story can be told about the rational use of the knowledge management tool within the Success Bank. The central conflict within this story, or – adopting the language of the management sciences - the *business rationale* for knowledge management within the Success Bank, is the problem of knowledge integration. Knowledge integration is one of the knowledge

processes that can be discerned in organisations. It can be defined as the capacity of an organisation to combine the knowledge of individuals into collective action. In the Success Bank, this capacity was restricted, due to functional and geographic borders, hierarchy, communication problems, internal conflicts, the lack of some essential competencies, time pressure and, finally, the lack of both insight and oversight in the complexity and dynamics of the organisation. The knowledge management intervention was aimed at resolving these problems. Analysis, of the KM design, the process of implementation and the results, shows however, that the Success Bank failed in this mission to a large extent. This is ascribed to the uncertainty and wide variety of possible KM practices that clouded the internal debate: the IT focus of the project: time pressure and a capacity shortage and, reiterating the problem, the restricted ability of the Success Bank to integrate its knowledge. The story is brought to an end by drawing some conclusions about the use and usability of knowledge management as a rational tool of management.

Chapter 4 takes up the bulk of the text in this thesis. Here the field study is retold using a narrative approach. A narrative approach brings the social dynamics and the daily practicalities within a knowledge management intervention to the fore. *Knowledge management is depicted as a specific form of collective action*: that is gradually and constantly being developed: that is situated in a specific time and place: that is aimed at specific but disparate goals: that is embodied in a specific but evolving set of people: that develops within the constraints of existing systems of control and collaboration and that leads to many conflicts. To be able to portray the complexity, variety, ambiguity and dynamics of collective organizational action, a confessional, impressionistic and multitem writing style is adopted. *The History of Knowledge Management at the Success Bank* is the story of a young PhD student called Irene, who pursues a successful Knowledge Management intervention at the Success Bank. In order to reach this goal, she has to learn many new things to be able to work as a professional member of this organisation. She has to: sell the concept of KM to the right people: learn the rules of being an insider in the community: build relationships of trust and collaboration with organisational members: develop and defend a KM expert position: translate ideas on knowledge management into plans and action, and manage work overload. Other members of the organisation who join in Irene's quest are also struggling for the adoption of knowledge management, to have knowledge management defined in a way that best suits their interest, to get funds and the right people involved in the pursuit of a certain KM goal and, in a broad way, to make KM a success. Although the process is a constant struggle, some progress is being made in terms of acceptance and understanding of knowledge management and in the translation of knowledge management into actions of a broad coalition of members within the organisation.

In chapter 5 the field study is retold for a third and fourth time. Both of these stories are inspired by the work of the French philosopher Michel Foucault.

The third story is based on some thoughts of Foucault on the nature of scientific thought. Foucault attacks the illusion of unity, necessity and coherence that guides our scientific

thinking. Our social reality is complex and ambiguous, and cannot be captured by one or a few models on social reality. The gap between scientific thinking and the social reality that can be associated with it is demonstrated by analysing the contingencies of the situation at the Success Bank that lead to the adoption of knowledge management, following a Foucauldian method called 'eventualisation'. The idea behind this method is that by studying the genesis of a concrete event, the relation between thought and action is being approached most directly. The analysis of the contingencies that influenced the occurrence of *knowledge management as an event* (e.g. the early stage in the knowledge management life cycle at the moment of adoption, frustrations around a failed IT project aimed at implementing computer aided systems engineering, a reorganisation just preceding the KM effort, existing plans for the enrolment of a groupware system, skill management problems, unrealised ambitions to create Centres of Expertise and the activities of a PhD student called Irene) tells a story about a number of processes, arguments, tactics and relations that reveal why the debate about Knowledge Management eventually resulted in the adoption of the phenomenon at the Success Bank.

The fourth story is based on Foucault's thoughts on discipline and discourse. In his book 'Discipline and punish: The birth of the prison' [Foucault, 1975] he describes the birth and distribution of discipline, the technology of power. Discipline arose out of and was perfected in closed institutions like the prison and the madhouse. In the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> century, discipline has left these institutions and has spread through our societies. Since then, more and more disciplining institutions have arisen, such as schools and factories. These institutions work together and with the state to produce docile and useful individuals. These and other thoughts on discipline are particularly useful to consider in relation to management research. Management ideas and management practice might after all be seen as utterances of the disciplining rationality that Foucault taught us. To be able to analyse the impact and explanatory power of disciplinary rationality, the details of the discourse on knowledge management is brought to the fore in the fourth story. Discourse is not only an utterance of speech or texts, but also an arena where power relations come to the surface. In discourse, power relations are not only reflected, but are also created. In his speech '*L'ordre du discours*', Foucault analyses the way in which speech is regulated in our society. Based on the idea that uncontrolled speech represents an unknown and deeply feared threat for our society, Foucault discerns several procedures and systems that are aimed at regulating, thinning out and constraining the free speech in our society. The fourth story about the implementation of knowledge management in the Success Bank is based on *the image of knowledge management as a form of free speech*. To illustrate this image, it is carefully demonstrated that the systems and procedures that control our free speech, were present and of influence on the discourse on knowledge management at the Success Bank. The story that is told in this way is a story about the impact of the disciplining rationality, about the slow but steady processes of regulating, thinning out and constraining the debate on knowledge management.

## Referenties

- Abnor, I. & Bjerke, B. (1997) *Methodology for creating business knowledge*. Thousand Oaks: Sage, 2<sup>nd</sup> ed.
- Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 1991, vol. 16, no. 3, 586 – 612
- Abrahamson, E. (1996) 'Management Fashion' *Academy of Management Review*, 21, 1, 254 – 85
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999) Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly* vol. 44: 708 - 740
- Aken, J.E. van (1994) De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap; de regulatieve en de reflexieve cyclus. *Bedrijfskunde*, vol. 66 (1), pp. 16 – 26
- Aken, J.E. van (2003) Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. Forthcoming in the *Journal of Management Studies*.
- Alavi, M. (2000) Managing organizational knowledge. In: R.W. Zmud & M.F. Price (ed.) *Framing the domains of IT management: projecting the future through the past*. Pinuaflex
- Alvarez, J.L. (1998) *The diffusion and consumption of business knowledge*. Houndsmills: Macmillan Press Ltd.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1996) Critical Theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: Clegg, S.R. & Hardy, C. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2000) *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. London/Thousand Oaks: Sage
- Alvesson, M. (1993) Organization as Rhetoric. Knowledge-intensive companies and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30/6, 997 – 1015
- Alvesson, M. (1995) *Management of knowledge-intensive companies*. Berlijn/New York: De Gruyter
- Alvesson, M. (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies* 37:8, dec., pg. 1101 - 1123
- Amidon, D.M. (1998) The evolving community of knowledge practices: the ken awakening. *International Journal of Technology management* 16 (1-3) pg. 45 – 63
- Argyris, Ch. (1983) Action Science and Intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 19, no. 2, pg. 115 - 140
- Argyris, Ch. (1985) *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitnam
- Argyris, C. & Schön, D. (1974) *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass
- Argyris, Ch. & Schön, D. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Atkinson, P. (1992) *Understanding ethnographic texts*. Newbury Park, CA: Sage

- Bansler, J., E. Havn, J. Thommesen, J. Damsgaard & R. Scheepers (1999) Corporate Intranet Implementation: managing emergent technologies and organisational practices. Paper presented at the 7<sup>th</sup> European Conference on Information Systems, Copenhagen.
- Barker, J.R. (1993) Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38, pg. 408 - 437
- Barley, S.R. (1996) Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organisation studies. *Administrative Science Quarterly* 41:1 (March) 146 – 162
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, pg. 99 – 120
- Barrett, F. J. (1998) Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. *Organization Science*, 9, pg. 605 – 622
- Bate, S.P. (1990) Using the culture concept in an organization development setting. *Journal of applied behavioral science* 26, pg. 83 - 106
- Bate, S.P. (1997) Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*. 50 (9) 1147 – 1171
- Bateson, S. (1972) Steps to an ecology of mind. Frogmore: Paladin
- Bell, D. (1973) The coming of the post-industrial society, a venture in social forecasting. New York: Basic Books
- Benders, J. & Van Veen, K. (2001) What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions. *Organization*, vol. 8/afl. 1, pg. 33 - 54
- Berger, P.L. & Luckmann, Th. (1966) The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. Garden City, NY: Doubleday
- Bhaskar, R. (1998) The possibility of naturalism. A philosophical critique of the contemporary human sciences. London: Routledge
- Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16/6, pg. 1021 – 1046
- Bohn, R. E. (1994) Measuring and managing technical knowledge. *Sloan Management Review*, herfst, pg. 61 – 73
- Boje, D.M. (1995) Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as 'Tamara-Land', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 4, 997 – 1035
- Boland, R. & R.V. Tenkasi (1995) Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science* 6:4, pg. 350 – 372
- Boone, P.F. (1997) Managing intracorporate knowledge sharing. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Delft: Eburon
- Brown, J.S. & P. Duguid (1991) Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working, learning and innovation. *Organizational Science* vol. 2/1 pg. 40 – 57
- Bruner, J. (1986) Actual Minds, Possible Worlds. Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Brynjolfsson, E. (1993) The productivity paradox of information technology: review and assessment. *Communications of the ACM* 36 (12) pg. 67 – 77
- Burchell, G. Gordon, C. & Miller, P. (eds.) (1991) The Foucault Effect: studies in governmentality. London: Harvester/Wheatsheaf

- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organisational analysis, elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann
- Burrell, G. (1988) Modernism, post modernism and organizational analysis 2: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies* 9/2: 221 – 235
- Burrell, G. (1996) Paradigms, metaphors, discourses, genealogies. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds). *Handbook of organization studies*, London: Sage, pg. 642 – 658.
- Calás, M & L. Smircich (1996) From 'the woman's' point of view: feminist approaches to organization studies. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds) *Handbook of Organisation Studies*. London: Sage, pg. 218-258
- Castells, M. (1989) *The Information city: information technology, economic restructuring and the urban-regional process*. London: Basil Blackwell
- Chan, A. (2000) Redirecting critique in postmodern organization studies: the perspective of Foucault. *Organization Studies* 21/6: 1059 – 1075
- Chin, R. & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems. In: W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (eds.) *The planning of change*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston
- Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, pg. 128 - 152
- Cook, S.D. & Yanow, D. (1996) Culture and organizational learning. In: Cohen, M.D. & Sproull, L.S. (ed.) *Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage, pg. 430 - 459
- Cook, S.D.N. & J.S. Brown (1999) Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organisational knowing. *Organization Science*, 10/4, pg. 381 - 400
- Coombs, R.& Hull, R. (1998) Knowledge Management practices and path dependency in innovation. *Research Policy* 27 pg. 237 – 253
- CPB (2002) *De pijlers onder de kenniseconomie*. Den Haag: Centraal Planbureau
- Crossan, M.M., H.W. Lane & R.E. White (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, vol. 24/nr. 3, pg. 522 – 537
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Newbury Park: Sage
- Czarniawska-Joerges, B. (1997) *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press
- Czarniawska, B. (1998) *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks: Sage
- Czarniawska, B. (1999) *Writing management: Organization theory as a literary genre*. New York: Oxford University Press
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. vol 9/2 pp. 284 – 295
- Davenport, Th. and Prusak, L. (1998) *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- David, P. (1990) The dynamo and the computer: a historical perspective on the modern productivity paradox. *American Economic Review* 80(2) pg. 355 – 361
- De Long, D.W. & P. Seemann (2000) Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational Dynamics*, vol. 29, nr. 1 pg. 33 - 44

- Denzin, N.K. (1994) The art and politics of interpretation. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research* (pg. 500 – 515) Thousand Oaks, CA: Sage
- Derrida, J. (1976) *Of Grammatology*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. Eerste druk 1967
- DiMattia, S. & Oder, N. (1997) Knowledge Management: hope, hype or harbinger? *Library Journal* 122/3 33 – 35
- Dobbinga, E. (2001) *Weerbarstigheid van organisatiecultuur. Een organisatie-antropologische studie naar betekenisgeving aan moderne managementinstrumenten*. Delft: Eburon
- Donaldson, L. & Hilmer, F.G. (1998) *Management redeemed, the case against fads that harm management*. Organisational dynamics, Spring.
- Doorewaard, H. & Bijsterveld, M. van (1998) The integrated approach of IT. Rise and Fall. Paper presented at the 14<sup>th</sup> EGOS Colloquium at Maastricht University, The Netherlands.
- Drucker, P. (1993) *Post Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Du Gay, P. Graeme Salaman & B. Rees (1996) The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the competent manager' *Journal of Management Studies* 33/3: 263 - 282
- Earl, M.J. & I.A. Scott (1999) What is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, Winter 1999, vol. 40, 2, pg. 29 – 38
- Eccles & Nohria (1992) *Beyond the hype, rediscovering the essence of management*. Harvard Business School
- Economische Zaken: "Balanceren met Kennis", juni 1999
- Eden, C. and Huxham, Ch. (1996) Action research for the study of organizations, pg. 526– 542. In: Clegg, S.R. Hardy & Nord (ed.) *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins
- Eijnatten, F.M. van (1990) Het einde van arbeidsprocesbenadering en sociotechniek: een kwestie van redeneren en uitproberen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 6 (2) pg. 46 -61
- Eijnatten, F.M. van (1992) *Ontwerpgericht onderzoek, een methodologische inleiding*. Handout NOBO-cursus Methodologie van Onderzoek en Ontwerp, 2 delen
- Eijnatten, F.M. van (1993) *The paradigm that changed the workplace*. Assen: Van Gorcum
- Eisenhart, M.A. & K.R. Howe (1992) Validity in educational research. In: M.D. LeCompte, W.L. Millroy & J. Preissels (eds.) *The handbook of qualitative research in education* (pg. 643 – 680) New York: Academic Press
- Ellis, C. (1994) Between social science and literature: What are our options? *Symbolic Interaction* 17, pg. 325 - 333
- Engestrom, Y. (1987) *Learning by expanding: an activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orenta-Konsultit
- Feldman, S.P. (1997) The revolt against cultural authority: power/knowledge as an assumption in organization theory. *Human Relations* 50 (8), 937 – 955
- Feigenbaum, E.A. & Feldman, J. (eds) (1981) *Computers and Thought*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing

- Fiol (1994) Consensus, diversity and learning. *Organization Science*, vol. 5, no. 3, pg. 403-420
- Flanagan, C.J. (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51, pg. 327 - 358
- Foss, N.J. (1996a) Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. *Organization Science* 7: 5, 470 – 6
- Foss, N.J. (1996b) More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organization Science*, 7: 5, 519 – 23
- Foucault, M. (1961) *Folie et Dérison: histoire de la folie à l'âge classique*. Paris: Gallimard
- Nederlandse vertaling (1975) *Geschiedenis van de Waanzin*. Meppel/Amsterdam: Boom
- Foucault, M. (1962) *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*. Paris. Nederlandse vertaling (1986) *Geboorte van de kliniek*. Nijmegen: Sun
- Foucault, M. (1966) *Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*. Paris Nederlandse vertaling (1973) *De woorden en de dingen*. Bilthoven
- Foucault, M. (1971) *L'ordre du discours*. Paris: Editions Gallimard
- Nederlandse vertaling (1988) *De orde van het spreken*. Meppel/Amsterdam: Boom (vert. van Th. Widdershoven)
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard
- Nederlandse vertaling (1989) *Discipline, toezicht en straf. De geboorte van de gevangenis*. Groningen: Historische Uitgeverij
- Foucault, M. (1976) *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*. Paris: Gallimard
- Geschiedenis van de sexualiteit I. De wil tot weten. Nijmegen: Sun
- Foucault, M. (1980) (C. Gordon (ed.)) *Power/Knowledge: selected interviews and other writings 1972 – 1977*. Brighton: Harvester
- Foucault, M. (1983) *The Subject and Power*. In: Dreyfus, H. & P. Rabinow (eds) *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Brighton: Harvester
- Foucault, M. (1984a) *Histoire de la sexualité II. L'usage des plaisirs*. Paris Nederlandse vertaling (1985) *Het gebruik van de lust*. Nijmegen: Sun
- Foucault, M. (1984b) *Histoire de la sexualité III. Le souci de soi*. Paris Nederlandse vertaling (1985) *De zorg voor zichzelf*. Nijmegen: Sun
- Foucault, M. (1988) *Technologies of the Self*. In: Martin, L.H. H. Gutman, P.H. Hutton (ed.) *Technologies of the Self, a seminar with Michel Foucault*. Amherst: The University of Massachusetts Press
- Foucault, M. (1989) *Discourse and truth: the problematization of parrhèsia*. Bandopname van college's gegeven aan de universiteit van Californië te Berkeley, najaar 1983. Nederlandse bewerking (St. Krisis onderzoek) (1989) *Parresia, vrijmoedig spreken en waarheid*. SSN Nijmegen
- Fox, S. (1989) The Panopticon: from Bentham's obsession to the revolution in management learning. *Human Relations*, Vol. 42 (8), pg. 717 - 739
- Fruytier, B. (1994) *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*. Eburon/Proefschrift KUN
- Gadamer, HG. (1975) *Truth and Method*, the continuing publishing corporation. (vert. van *Wahrheit und Methode*). New York.
- Gadamer, HG. (1976) *Philosophical Hermeneutics*. Berkeley, CA: University of California Press



- Geertz, C. (1988) *Works and lives. The anthropologist as author*. Stanford: Stanford University Press
- Geertz, C. (1995) *After the fact. Two countries, four decades, one anthropologist*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Giddens, A. (1979) *Central problems in social theory*. Berkeley: University of CA. Press
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society: outline of the theory of structure*. Berkeley, CA: University of California Press
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*. Garden City/New York: Doubleday Anchor
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. (1993) Appealing work: an investigation of how ethnographic text convince. *Organization Science* (4:4) pg. 595 – 616
- Goodman, P. & Associates (1988) *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass
- Grant, R.M. (1996) Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, pg. 109 – 122
- Grey, C. (1994) Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology* 28: 2, 479 – 98
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development: theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen/Stockholm: Van Gorcum/The Swedish Center for Working Life
- Hackman, J.R. (ed.) (1990) *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press
- Hammersley, M (1992) *What's wrong with ethnography? Methodological explorations*. Routledge: London
- Hassard, J. (1991) Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. *Organization Studies*, 12/2, 275 - 299
- Hatch, M.J. (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18/4, pg. 657 - 663
- Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory, modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press
- Hayes, N. & Walsham, G. (2000) Safe enclaves, political enclaves and knowledge working. In: Prichard, C. Hull, R. Chumer, M. & Willmott, H. *Managing Knowledge, critical investigations of work and learning*. Houndmills: Macmillan Press
- Hedberg, B. (1990) Exit, stem and loyalty in knowledge intensive firms. Paper presented at the 10<sup>th</sup> Annual International Conference of the Strategic Management Society, Stockholm, September
- Hedlund, G. & I. Nonaka (1993) Models of Knowledge Management in the west and Japan. In: P. Lorange et al (ed.) *Implementing strategic processes, change, learning and co-operation*. Oxford: Basil Blackwell
- Hedlund, G. (1994) a model of knowledge management and N-form corporation. *Strategic management journal* 15 (summer special issue) 73– 90

- Hellström, T. & Raman, S. (2001) The commodification of knowledge management and the reification of epistemology. *Social epistemology*, vol. 15, no. 3, pg. 139 - 154
- Henderson, R.M. & K.B. Clark (1990) Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35, pg. 9 -30
- Hertog, F. den & Huizenga, E. (1997) *De kennisfactor. Concurren als kennisonderneming*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Hertog, F. den & Sluijs, E. van (1995) *Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum
- Hoogerwerf, L. (1998) *Opnieuw leren organiseren. Sociotechniek in actietheoretisch perspectief*. Utrecht: Lemma
- Huber, G.P. (1991) Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, vol. 2/1 pg. 88- 115
- Huczynski, A. A. (1993) *Management gurus, what makes them and how to become one*. Routledge: London
- Hull R. (2000) Knowledge Management and the conduct of expert labour. In: Prichard, C. Hull, R. Chumer, M. & Willmott, H. *Managing Knowledge, critical investigations of work and learning*. Houndmills: Macmillan Press
- Hull, R. (1999) Actor Network and conduct: the discipline and practices of knowledge management. *Organization*, vol. 6 (3) 405 – 428
- Hutchins, E. (1991) Organizing work by adaptation. *Organization Science* 2, pg. 14 – 39
- Hutchins, E. (1995) *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press
- Huxham, Ch. & S. Vangen (1998) Action research for understanding collaboration practice: emerging research design choices. Paper presented at the 24<sup>th</sup> International Congress of Applied Psychology (IAAP), San Francisco
- Huysman, M. & D. de Wit (2000) *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*. Assen: Van Gorcum
- Huysman, M. (1996) *Dynamics of organizational learning*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam
- Irigaray, L (1985) *This sex which is not one*. (vert. door C. Porter). Ithaca, NY: Cornell University Press
- Jones, D. (2000) Knowledge Workers 'R' Us: academics, practitioners and specific intellectuals. In: Prichard, C. Hull, R. Chumer, M. & Willmott, H. *Managing Knowledge, critical investigations of work and learning*. Houndmills: Macmillan Press
- Karskens, M. (1995) *De lege gereedschapskist van Michel Foucault*. In: Karskens, M & Keulartz, J. (eds.) *Foucault herdenken. Over werk en werking van Michel Foucault*. Best: Damon
- Karskens, M. (1986) *Waarheid als macht. Een onderzoek naar de filosofische ontwikkelingen van Michel Foucault*. *Te Elfder Ure* 37/38
- Karskens, M. (1987) Michel Foucault: filosoferen zonder theorie. In: Assoun, P.L. (ed.) (1987) *Hedendaagse franse filosofen*. Assen: Van Gorcum
- Karsten, L. & Van Veen, K. (1998) *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Van Gorcum.

- Kendall, G. & Wickham, G. (1999) Using Foucault's methods. Thousand Oaks: Sage
- Kieser, A. (1997) Rhetoric and Myth in Management Fashion, *Organization*, vol 4(1), p. 49 –74
- Kim, D. H. (1993) The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 33(1), pg. 37 – 50
- Knights, D. (1992) Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, 17: 514 – 536
- Knights, D. Murray, F. and Willmott, H. (1993) Networking as knowledge work: a study of strategic inter-organisational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies* 30: 6 (november) 975 – 95
- Knights, D. & G. Morgan (1995) Strategy under the microscope: strategic management and IT in financial services. *Journal of Management Studies* 32/2: pg. 191 - 214
- Knorr-Cetina, K.D. (1981) *The manufacture of knowledge: an essay on the constructivist and contextual nature of science*. Oxford: Pergamon
- Kogut, B. & U. Zander (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. vol. 3, nr. 3 pg. 383 – 397
- Kogut, B. & U. Zander (1996) What firms do?: Coordination, identity and learning. *Organization Science* 7/5.
- KPMG consulting (2000) *Knowledge Management Research Report*. United Kingdom: KPMG
- Krogt, F.J. van der (1995) *Leren in Netwerken: veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma
- Kuhn, Th. (1970) *The structure of scientific revolutions*. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: Chicago University Press
- Lam, A. (2000) Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies* 21/3 pg. 487 – 513
- Lammers, I.S. & F.M. van Eijnatten (1996) Improving the management of knowledge in an automation department of a Dutch Bank. In: J.F. Schreinemakers (ed.) *Knowledge Management: Organization, Competence and Methodology/Advances in Knowledge Management*, vol. 1. Würzburg: Ergon Verlag
- Lander, D. (2000) Re-pairing knowledge worker and service worker: a critical autobiography of stepping into the shoes of my other. In: Prichard, C. Hull, R. Chumer, M. & Willmott, H. *Managing Knowledge, critical investigations of work and learning*. Houndmills: Macmillan Press
- Laudon, K.C. & J.P. Laudon (1996) *Management Information Systems*. Organization and Technology. New Jersey: Prentice Hall
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press
- Lave, J. (1988) *Cognition in practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Leeuw, A.C.J. de (1988) *Organisaties: Management, Analyse, Ontwerp en Verandering; een systeemvisie*. 3<sup>e</sup> druk. Assen: Van Gorcum
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press
- Levy, D.M. & Marshall, C.C. (1995) Going digital – a look at assumptions underlying digital libraries. *Communications of the ACM*, 38:4, 77 – 84

- Lewis, M.W. & A.J. Grimes (1999) Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4, 672 – 690
- Likert, R. (1961) *New patterns of management*. London: McGraw-Hill
- Likert, R. (1967) *The human organization: its management and value*. London: McGraw-Hill
- Løwendahl, B.R., Øivind Revang & Siw M. Fosstenløkken (2001) Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis. *Human Relations*, vol. 54, nr. 7, pg. 911 - 931
- Maister (1982) Balancing the professional service firm. *Sloan Management Review*, Fall, 15-29
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science* 2: pg. 71 – 87.
- Marcus, G. E. & Fischer, M.M.J. (1986) *Anthropology as cultural critique: an experimental moment in the human sciences*. Chicago: University of Chicago Press
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations. Three Perspectives*. Oxford: University Press.
- Maturana, H.R. & F.J. Varela (1998) *The tree of knowledge: the biological roots of human understanding*. Herziene editie. Boston, MA: Shambhala Publications
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- McInerney, C. & LeFevre, D. (2000) Knowledge Managers: history and challenges. In: Prichard, C. Hull, R. Chumer, M. & Willmott, H. *Managing Knowledge, critical investigations of work and learning*. Houndmills: Macmillan Press
- McKinlay, A. & Starkey, K. (eds.) (1997) *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of the self*. London: Sage
- McKinlay, A. & Starkey, K. (eds.) (1998) *Managing Foucault*. London: Sage
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, pg. 340 - 363
- Micklethwait, J. & A. Wooldridge (1997) *De toverdokters*. Amsterdam
- Mingers, J. (2000) "What is it to be critical?" Teaching a critical approach to management undergraduates. *Management Learning* 31: 2
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Moor, K. & Birkinshaw. J. (1998) Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *Academy of Management Executive* 12(4), 81 - 92
- Morgan, G. (1986) *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage
- Morris, T. (2001) Asserting property rights: knowledge codification in the professional service firm. *Human Relations*, vol. 54/7 pg. 819 - 838
- Morris, T. & L. Empson (1998) Organisation and expertise. An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, vol 23, nr. 5/6, pg.609
- Nelson, R. & S. Winter (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Newell, A. en H.A. Simon (1972) *Human problem solving*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Newell, S., H. Scarbrough, J. Swan & D. Hislop (2000) Intranets and knowledge management: de-centered technologies and the limits of technological discourse. In: Prichard, C., Hull,

- R., Chumer, M. & Willmott, H. (ed.) *Managing knowledge: critical investigations of work and learning*. London: MacMillan
- Newton, T. (1998) Theorizing subjectivity in Organizations: the failure of foucauldian studies? *Organization Studies*, 19 (3) 415 - 447
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1996) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press
- Norris, N. (1991) The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education*, 3: pg. 331 - 341
- NOWT (1996) *Wetenschaps - en technologieindicatoren 1994*. Centrum voor Wetenschaps- en Technologiastudies. Leiden/Merit, Maastricht
- O'Neill (1987) The Disciplinary Society: from Weber to Foucault. *British Journal of Sociology* 37, pg. 42 – 60
- O'Shea, J. & Ch. Madigan (1997) *Dangerous company*. Random House
- Offwey, S. (1997) Knowledge Management: Linking People to knowledge for Bottom Line Results. *Journal of Knowledge Management* 1:2 pg. 123- 128
- Orlikowski, W.J. (2002) Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, vol. 13/no. 3, pg. 249 – 273
- Orr, J.E. (1987) Narratives at work: story telling as cooperative diagnostic activity. *Field Service Manager* 1: 1 pg. 47 - 60
- Orr, J.E. (1990) Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In Middleton, P & D. Edwards et al (ed.) *Collective Remembering, Memory in society*. London: Sage Publications
- Orr, J.E. (1996) *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press
- Pan, S.L. & Scarbrough, H. (1999) Knowledge management in practice, an exploratory case study. *Technology analysis & Strategic Management* 11/3 , pg. 359 - 373
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell (1991) *The Learning Company*. McGraw Hill Book Company
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peters, M. & Robinson, V. (1984) The origins and status of action research. *Journal of applied behavioral science*. vol 2., no. 2, pp. 113 – 124
- Petrash, G. (1996) Dow's Journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*. 14 (4) pg. 365 – 374
- Polanyi, M. (1967) *The tacit dimension*. New York: Double Day
- Polkinghorne, D. (1992) Postmodern epistemology of practice. In: S. Kvale (ed.) *Psychology and postmodernism*. London: Sage, blz. 146– 165
- Pondy, L.R. & I. Mitroff (1979) Beyond open system models of organization. *Research in Organizational Behavior* 1, pg. 3 - 39
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 3, pg. 79 - 91
- Prichard, C., Hull, R., Chumer, M. & Willmott, H. (ed.) (2000) *Managing knowledge: critical investigations of work and learning*. London: MacMillan
- Rabinow, P. (1984) *The Foucault Reader*. New York: Pantheon

- Ragin, C.C. (1994) Constructing social research: the unity and diversity of method. Thousand Oaks: Pine Forge Press
- Rapoport, R.N. (1970) Three dilemmas in action research. *Human relations*, Vol. 23, no. 6, pg. 499 – 513
- Reason, P. and Rowan, J. (1981) *Human Inquiry*. Chicester: John Wiley
- Reich, R. (1991) *The work of nations: preparing ourselves for the 21th century capitalism*. London: Simon & Schuster
- Revans, R.W. (1982) *The origins and growth of action learning*. Bickley, Kent: Chartwell-Bratt
- Ricoeur, P. (1981) *Hermeneutics and the human sciences*. (vert. van *Temps et Récit*. editor en vertaler: J.B. Thompson) Cambridge: Cambridge University Press
- Robertson, M. & J. Swan (1998) Modes of organizing in an expert consultancy: a case study of knowledge, power and egos. *Organization*, 5/4, pg. 543 - 564
- Roethlisberger, F.J. (1941) *Management and Morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Rogers, E.M. (1983) *Diffusion of innovations*, 3<sup>th</sup> edition. New York: The Free Press
- Roos, J. G. Roos, L. Edvinson & N.C. Dragonetti (1997) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: MacMillan
- Rowan, J. (1981) A dialectical paradigm for research. In P. Reason and J. Rowan (eds) *Human Inquiry: a sourcebook of New Paradigm Research*. Chichester: Wiley, pg. 93 - 112
- Ryle, G. (1949) *The concept of mind*. London: Hutcheson
- Sanday (1983) *The ethnographic paradigm(s)* In: J. van Maanen (ed) *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage
- Sandberg, J. (1994) *Human competence at work: an interpretative approach*. Göteborg, Sweden: Bas
- Sandberg, J. (2000) Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 1 pg. 9 - 25
- Scarbrough & Swan (2001) Explaining the diffusion of knowledge management: the role of fashion. *British Journal of Management* vol. 12, pg. 3-12
- Scarbrough & Swan (eds) (1999) *Case studies in knowledge management*. London: Institute of Personnel and Development
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bras, 2e editie
- Schön, D.A. (1983) *The reflective practioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books
- Schultze, U. (2000) A confessional account of an ethnography about knowledge work. *MIS Quarterly* vol. 24, no. 1, pp. 3 – 41
- SCP (2002a) *Ecultuur, een empirische verkenning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- SCP (2002b) *De kwaliteit van de quataire sector*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Schultz, M. & Hatch, M.J. (1996) Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21: 529 - 57
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday

- Senge, P.M. (1994) *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday
- Shapiro, E. (1996) *Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*. Oxford University Press
- Sitter, L.U. de (1989) *Moderne sociotechniek*. Gedrag en Organisatie 2 (4/5) pg. 222 - 252
- Sitter, L.U. de (1994) *Synergetisch produceren*. Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw. Assen: Van Gorcum
- Sluijs, E. van & F. Kluytmans (1996) *Management van competenties*. M&O, no. 3 pg. 200 - 220
- Soete, L. (2001a) *ICTs, knowledge work and employment. The challenges to europe*. International Labour Review. vol. 140, afl. 2 pg. 143 - 164
- Soete, L. & R. Weehuizen (2001b) *Nieuwe economie, nieuwe theorie?* Tijdschrift voor wetenschap, technologie en samenleving. vol 9, afl. 2 pg. 49 - 53.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1993) *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley
- Sponder, J.-C. (1996) *Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. Strategic Management Journal 17 (Winter Special Issue) pg. 45 - 62
- Stacey, R. (1995) *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes*. Strategic Management Journal 16/6 pg. 477 - 495
- Starbuck, W. (1992) *Learning by knowledge-intensive firms*. Journal of Management Studies, afl. 29, nr. 6 (nov.), pg. 713 - 740
- Stehr, N. (1994) *Knowledge societies*. Sage: London
- Steward, T.A. (1997) *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday
- Steward, T.A. (1994) *Your company's most valuable asset: intellectual capital*. Fortune, October 3
- Stratopoulos, Th. & Dehning, B. (2000) *Does successful investment in information technology solve the productivity paradox?* Information & Management vol. 38, iss. 2, pg. 103 - 117
- Strien, P.I. van (1986) *Praktijk als Wetenschap*. Assen: Van Gorcum
- Strien, P.J. van (1997) *Towards a methodology of psychological practice. The Regulative Cycle*. Theory & Psychology, vol. 7(5): pg. 683 - 700
- Suchman, L.A. (1987) *Plans and situated actions: the problem of human machine communication*. Cambridge, UK: University of Cambridge Press
- Suddaby, R. & R. Greenwood (2001) *Colonizing knowledge: commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms*. Human Relations 54/7, pg. 933 - 953
- Sveiby, K.E. & Lloyd, T. (1987) *Managing knowhow*. London: Bloomsbury
- Sveiby, K.E. & Risling, A. (1986) *Kunskapsföretaget - Seklets viktigaste ledarutmaning?* (vert. 'Het kennisbedrijf - De belangrijkste uitdaging van deze eeuw?') Malmö: Liber AB
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma (1990) *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren en opleiden van organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal 18 pg. 509 - 533

- Tenkasi, R.V. & R.J. Boland (1996) Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems. *Journal of organisational change* vol. 9/1 pg. 79 - 91
- Toffler, A. (1980) *Future shock*. New York: Random House
- Torbert, W.R. (1976) *Creating a community of inquiry: conflict, collaboration, transformation*. New York: Wiley
- Townley, B. (1993) Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for human resource management. Vol. 18/no. 3, pg. 518 - 545
- Townley, B. (1995) Know thyself: self-awareness, self-formation and managing. *Organization* 2/2 271 - 289
- Tsoukas, H. (1996) The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue) pg. 11 - 25
- Tsoukas, H. (1989) The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review* vol. 14, nr. 4 pg. 551 - 561
- Van Krogh, G. Roos, J. & Kleine, D. (eds) (1998) *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage
- Van Maanen, J. (1976) Breaking in: socialization to work. In: R. Dubin (ed.) *Handbook of work, organization and society*, pg. 67 - 130. Chicago: Rand McNally
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press
- Van Maanen, J. (1995a) *Representation in ethnography*. Thousand Oaks: Sage
- Van Maanen, J. (1995b) *Style as Theory*. (Paper based on the Distinguished Scholar Address to the Organization Theory Division of the Academy of Management in Atlanta, August 1993). *Organization Science*, vol. 6, no. 1, January/February
- Veres, J.G., Locklear, T.S. & R.R. Sims (1990) Job analysis in practice: a brief review of the role of job analysis in human resources management. In: G.R. Ferrer et al (ed). *Human Resource Management: Perspectives and issues*, pg. 79 - 103. Boston: Allyn & Bacon
- Versteeg, F. (2000) Luc Soete, profeet van de Nieuwe Economie. In: *NRC Handelsblad*, woensdag 7 juni, pg. 18.
- Weggeman, M. & T. Boekhoff (1995) Kenniswerkers en kennismanagement. *Holland Management Review*, vol. 32 pg. 80 - 89
- Weggeman, M.C.D.P. (1997) *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum
- Weggeman, M.C.D.P. (2000) *Kennis is macht. Kennismanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum
- Weick, K.E. (1969) *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 2<sup>nd</sup> ed.
- Weick, K.E. (1993) Cosmology episodes in organizations: young man and fire and the Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 39, pg. 628 - 652
- Weick, K.E. & K.H. Roberts (1993) Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, pg. 357 - 381



- Weick, K.E. & F. Westley (1996) Organizational learning: affirming an oxymoron. In: Clegg, S.R., C.Hardy & W.R.Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Weil, S.W. (1989) Influences of lifelong learning on adults' expectations and experiences of returning to formal learning contexts. PhD. Thesis University of London
- Weil, Susan (1996) 'From the other side of silence: new possibilities for dialogue in academic writing'. In: *Changes, specials issue: tensions and dynamics in qualitative research*, 14/3, blz. 223 – 231
- Wenger, E. (1997) *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Whyte, W.F (ed)(1991) *Participatory Action Research*. Newbury Park: Sage
- Widdershoven, Th. (1971) Inleidend commentaar. Bij: Foucault, M. 'De orde van het spreken' Meppel/Amsterdam: Boom
- World Bank (1999) *World Development Report 1998/1999 'Knowledge for Development'* Washington: World Bank
- Yakhlef, A. & Salzer-Mörling, M. (2000) Intellectual capital: managing by numbers. In: Prichard, C., Hull, R., Chumer, M. & Willmott, H. (ed.) *Managing knowledge: critical investigations of work and learning*. London: MacMillan
- Yukl, G. (1994) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Zack, M.H. (1999) Managing explicated knowledge. *Sloan Management Review*, Spring
- Zollo, M. & S.G. Winter (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13/3, pg. 339 – 351
- Zuboff, S. (1988) *In the age of the smart machine. The future of work and power*. New York: Basic Books

## **Curriculum Vitae**

Irene Lammers werd in 1969 in Nijmegen geboren. Zij ging naar de Nijmeegse Scholen Gemeenschap, het Carolus Clusius College in Zwolle en het Eckart College in Eindhoven en ontving bij de laatste school in 1988 haar VWO diploma. Zij studeerde Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit te Eindhoven. In het kader van haar studie liep zij stage bij de Industrial Development Authority in Dublin (Ierland), waar zij een database opzette ter ondersteuning van de marketing van de Ierse industrie. Haar afstudeeronderzoek verrichtte zij bij de Koninklijke Marine in Den Helder, waar zij een Sociotechnisch herontwerp maakte van een deel van het SEWACO bedrijf. Na haar studie werkte ze bij NS Technisch Onderzoek aan een Europees project gericht op het ontwikkelen van nieuwe typen geluidsschermen. In 1995 startte ze een promotieonderzoek naar Kennismanagement aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. In het kader van dit onderzoek werkte ze 30 maanden bij een internationale Nederlandse bank, waar zij meehielp bij de invoering van Kennismanagement. Met dit proefschrift, dat zij schreef bij de capaciteitsgroep Organisatiekunde van de Technische Universiteit Eindhoven, wordt het promotieonderzoek afgesloten.

The Tinbergen Institute is the Institute for Economic Research, which was founded in 1987 by the Faculties of Economics and Econometrics of the Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit van Amsterdam and Vrije Universiteit Amsterdam. The Institute is named after the late Professor Jan Tinbergen, Dutch Nobel Prize laureate in economics in 1969. The Tinbergen Institute is located in Amsterdam and Rotterdam. The following books recently appeared in the Tinbergen Institute Research Series:

250. A.B. BERKELAAR, *Strategic asset allocation and asset pricing*.
251. B.J. VAN PRAAG, *Earnings management; Empirical evidence on value relevance and income smoothing*.
252. E. PEEK, *Discretion in financial reporting and properties of analysts' earnings forecasts*.
253. N. JONKER, *Job performance and career prospects of auditors*.
254. M.J.G. BUN, *Accurate statistical analysis in dynamic panel data models*.
255. P.C. VERHOEF, *Analyzing customer relationships: Linking relational constructs and marketing instruments to customer behavior*.
256. C.S. BOS, *Time varying parameter models for inflation and exchange rates*.
257. A. HEYMA, *Dynamic models of labour force retirement; An empirical analysis of early exit in the Netherlands*.
258. S. DEZELAN, *The impact of institutional investors on equity markets and their liquidity*.
259. D.J. DEKKER, *Network perspectives on tasks in account management*.
260. F.G. VAN OORT, *Agglomeration, economic growth and innovation. Spatial analyses of knowledge externalities in the Netherlands*.
261. U. KOCK, *Social benefits and the flow approach to the labor market*.
262. D.J. BEZEMER, *Structural change in Central European agriculture. Studies from the Czech and Slovak Republics*.
263. D.P.J. BOTMAN, *Globalization, heterogeneity, and imperfect information*.
264. H.C. VAN DER BLONK, *Changing the order, ordering the change. The evolution of MIS at the Dutch railways*.
265. K. GERXHANI, *The informal sector in transition. Tax evasion in an institutional vacuum*.
266. R.A.J. BOSMAN, *Emotions and economic behavior. An experimental investigation*.
267. A.P. VAN VUUREN, *Empirical analysis of job search using novel types of data*.
268. H. VAN DE VELDEN, *An experimental approach to expectation formation in dynamic economic systems*.
269. L. MOERS, *Institution, economic performance and transition*.
270. N.K. BOOTS, *Rare event simulation in models with heavy-tailed random variables*.
271. P.J.M. MEERSMANS, *Optimization of container handling systems*.
272. J.G. VAN ROOIJEN, *Flexibility in financial accounting; income strategies and earnings management in the Netherlands*.

- 273. D. ARNOLDUS, *Family, family firm, and strategy. Six Dutch family firms in the food industry 1880-1970.*
- 274. J.-P.P.E.F. BOSELIE, *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach.*
- 275. V.A. KARAMYCHEV, *Essays on adverse selection: A dynamic perspective.*
- 276. A.J. MENKVELD, *Fragmented markets: Trading and price discovery.*
- 277. D. ZEROM GODEFAY, *Nonparametric prediction: Some selected topics.*
- 278. T. DE GRAAFF, *Migration, ethnic minorities and network externalities.*
- 279. A. ZORLU, *Absorption of immigrants in European labour markets. The Netherlands, United Kingdom and Norway.*
- 280. B. JACOBS, *Public finance and human capital.*
- 281. PH. CUMPERAYOT, *International financial markets: Risk and extremes.*
- 282. E.M. BAZSA-OLDENKAMP, *Decision support for inventory systems with complete backlogging.*
- 283. M.A.J. THEEBE, *Housing market risks.*
- 284. V. SADIRAJ, *Essays on political and experimental economics.*
- 285. J. LOEF, *Incongruity between ads and consumer expectations of advertising.*
- 286. J.J.J. JONKER, *Target selection and optimal mail strategy in direct marketing.*
- 287. S. CASERTA, *Extreme values in auctions and risk analysis.*
- 288. W.H. DAAL, *A term structure model of interest rates and forward premia: An alternative approach.*
- 289. H.K. CHAO, *Representation and structure: The methodology of econometric models of consumption.*
- 290. J. DALHUISEN, *The economics of sustainable water use. Comparisons and lessons from urban areas.*
- 291. P. DE BRUIN, *Essays on modeling nonlinear time series.*
- 292. J. ARDTS, *All is well that begins well: A longitudinal study of organisational socialisation.*
- 293. J.E.M. VAN NIEROP, *Advanced choice models.*
- 294. D.J. VAN VUUREN, *The market for passenger transport by train. An empirical analysis.*
- 295. A. FERRER CARBONELL, *Quantitative analysis of well-being with economic applications.*
- 296. L.M. VINHAS DE SOUZA, *Beyond transition: Essays on the monetary integration of the accession countries in Eastern Europe.*
- 297. J. LEVIN, *Essays in the economics of education.*
- 298. E. WIERSMA, *Non-financial performance measures: An empirical analysis of a change in a firm's performance measurement system.*
- 299. M. MEKONNEN AKALU, *Projects for shareholder value: A capital budgeting perspective.*

- 300. S. ROSSETTO, *Optimal timing of strategic financial decisions.*
- 301. P.W. VAN FOREEST, *Essays in financial economics.*
- 302. A. SIEGMANN, *Optimal financial decision making under loss averse preferences.*
- 303. A. VAN DER HORST, *Government interference in a dynamic economy.*
- 304. A.P. RUSSO, *The sustainable development of heritage cities and their regions: Analysis, policy, governance.*
- 305. G.A.W. GRIFFIOEN, *Technical analysis in financial markets.*
- 306. I.S. LAMMERS, *In conflict, een geschiedenis van kennismanagement.*